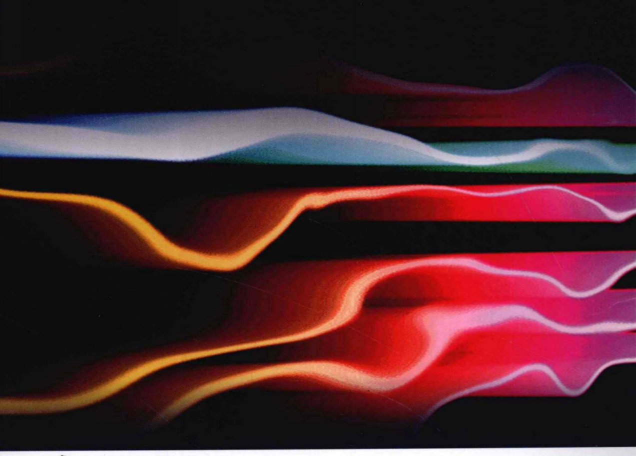


企业公关危机管理研究

QIYEGONGGUANWEIJIGUANLIYANJIU

■ 邵华冬 著

中国传媒大学出版社

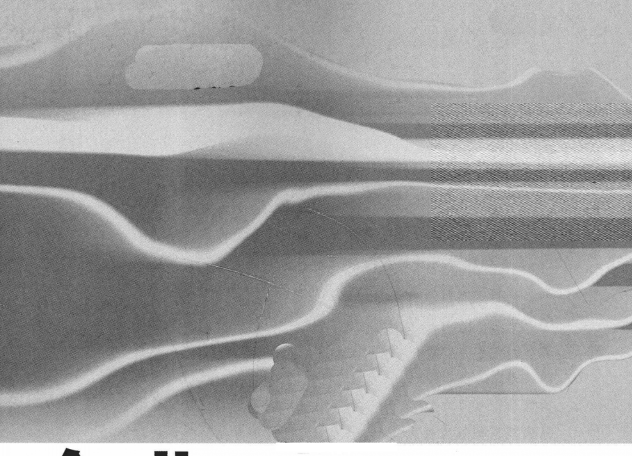
◎ 本书依托中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所连续多年面向中国企业开展的实证调研，在大量危机个案研究的基础上，系统总结了目前中国企业面临的公共关系危机及公关危机管理现状，剖析了中国企业公共关系危机频繁爆发的深层次原因，在吸收、借鉴西方公共关系危机管理理论的基础上，提出了适应中国企业公共关系实际情况的公关危机管理ICC（Image—Conduct —Communication）模型，提出了实操性很强的公关危机管理策略。

◎ 本书不仅强调对公关危机管理理论的系统梳理与创新，更融入了大量颇具代表性的中国企业危机管理个案，让读者通过生动翔实的案例了解中国企业公关危机管理，掌握相应策略。通过剖析典型，解读业界的困扰；通过总结经验教训，捕捉未来趋势。

建议上架：危机管理


ISBN 978-7-5657-0314-0
9 787565 703140 >

定价：39.00元



企业公关危机管理研究

QIYEGONGGUANWEIJIGUANLIYANJIU

■邵华冬 著

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业公关危机管理研究/邵华冬著. —北京:中国传媒大学出版社,2011.8
ISBN 978-7-5657-0314-0

Ⅰ.①企… Ⅱ.①邵… Ⅲ.①企业管理—公共关系学—研究 Ⅳ.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 158129 号

企业公关危机管理研究

作　　者	邵华冬
责任编辑	赵丽华　欣　雯
责任印制	范明懿
封面设计	大鹏工作室
出 版 人	蔡　翔
出版发行	中国传媒大学出版社
社　　址	北京市朝阳区定福庄东街 1 号　邮编:100024
电　　话	86—10—65450528　65450532　传真:65779405
网　　址	http://www.cucp.com.cn
经　　销	全国新华书店
印　　刷	北京中科印刷有限公司
开　　本	730×988mm　1/16
印　　张	13.5
版　　次	2012 年 1 月第 1 版　　2012 年 1 月第 1 次印刷
书　　号	978-7-5657-0314-0/F・0314　**定　价**　39.00 元

序

即使对于深谙公关素养与媒体技能的公关人来说，危机管理都是充满了风险与不确定性的最具挑战性的服务之一。2010年，某国际知名公关公司总裁到中国传媒大学做宣讲时被问及客户的危机处理经验和诀窍，这个有近二十年公关从业经验的“老行尊”也不得不耸耸肩，表示危机管理永远都充满危机，旧的问题解决之后又要应对新的挑战，永无止境。如果要说危机管理的经验，那么，企业与客户建立关系的最好时机恰好是危机管理的过程，如果厂家和消费者能建立起像朋友、家人那样相互紧密贴合的关系，当然就可以对未来可能发生的危机做到防微杜渐且风雨同舟。

对于中国的许多企业家来说，危机管理是一个新的领域，也是相当重要的领域。中国传媒大学广告学院青年教师邵华冬长年关注、研究这个领域：从硕士期间专注的企业品牌营销传播到博士期间研究的企业公关危机管理，并在此基础上完成了《企业公关危机管理研究》一书。十多年的持续追踪研究，邵华冬发现企业不仅需要创造品牌效益的广告和提升品牌效益的公共关系，更需要守护企业品牌资产的重要手段——危机公关。因此，她在研究企业品牌营销传播的同时，亦开始了对企业品牌公关危机的研究。正因为作者学习、工作的历史轨迹，导致了本书对企业公关危机管理的阐释与众不同——作者没有单纯关注危机事件当中的事件处理与媒体应对，而是回归到问题的原点去找寻答案，去寻找策略形成的

根本。即，作为企业组织，企业和公众之间的公共关系应该是怎样的一种健康、良性的关系？这些良性关系怎样形成了企业的品牌形象资产？哪些因素的出现导致了关系的异化甚至危机的爆发？就中国社会的具体情况而言，又特别是因为哪些原因、哪些要素导致了危机的发生？中国企业特别容易遭遇哪些类型的危机？在应对这些危机中又该特别注意哪些要素？当把这些因素梳理清晰之后，一个真正兼顾企业短期危机应对与长期良性公共关系建设以及企业品牌形象管理的危机管理方案便可以清晰地浮现出来了。

在本书的撰写过程中，本书作者依托中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所连续五年的研究数据及案例中心的案例库研究，带领研究生、本科生做了大量的案头分析和企业、公关公司实地调研。在借鉴西方公共关系系统学科理论的基础上，结合一线实证研究数据与资料，提出了中国企业公共关系危机管理的ICC(Image－Conduct－Communication)模型。即公共关系危机是企业公共关系的异化状态，公共关系危机管理的过程即是对异化的符号关系和断裂的行为关系进行有效修复的过程。ICC模型的提出，可以使企业界的朋友们认识到危机管理是一个两手抓、两手都要硬的攻坚战，认识到符号关系要修复，行为关系的重建更要抓紧、再抓紧。

危机应对与生俱来，个人如是，企业如是。挑战在继续，研究也在继续，相信作者在不久的将来还会呈现给读者更多的发现和更多的案例。是为序。

黄升民

中国传媒大学广告学院院长

2011年6月6日

目 录
CONTENTS

第一章　企业公关危机管理概说

第一节　企业公关危机管理概念界定

一、企业公关危机管理的重要性

近年来，随着中国社会经济的发展，中国企业的公共关系对象亦日益多元化，关系系统的庞杂使得这些平日看似凶猛的经济动物越来越呈现出其脆弱的一面，企业时刻都会受到来自内外各方面因素的影响，某一要素和环节发生裂变，皆有可能导致企业系统的失灵甚至崩溃。并且，随着现代媒体资讯传播的发达和公众个体传播的活跃，任何危机的爆发，随时都有可能经由不同形式媒体传播的推动，产生滚雪球效应，从内部危机迅速演化成为社会广泛关注的公共关系危机，甚至从一个企业组织的危机扩散成行业的危机。“2003 年，我国有影响的品牌危机事件每季度只有几件，2004 年上升到每月几件，2008 年则猛增到每月超过 10 件，中国市场已进入品牌危机高发期。”[①]中国乳业响当当的铁娘子王佳芬在回顾光明“回产奶”危机事件时，写道：“6 月的江南，天气已燥热，但在光明产品的卖场前，心却如掉进了冰洞

① 雷振岳：《新闻观察：“摆平公关”有术有效但有限》，《工人日报》2008 年 9 月 25 日。

里——平日里热闹非凡的货架前，此时却一片萧条，人们都噤若寒蝉地远远避着，此情此景令我无比难过。”①

2009年，中国人均GDP为3 736美元。从各国的经验来看，当一个社会的人均GDP超过2 000美元，以前经济快速增长过程中被暂时掩盖的诸如人口、资源、环境、效率、公平等社会矛盾便会爆发出来，往往是“经济容易失调、社会容易失序、心理容易失衡、社会伦理需要调整重建”的关键时期②。例如，泰国在1985—1995年保持了近十年的快速增长，年均增长水平高达8%，并在1993年人均GDP突破2 000美元。但此后，泰国经济发展便出现了一些特点：基金、股市、房地产市场迅速升温，基础设施投入过大，金融市场发展速度远远超过体制、监管的完善速度，一些行业出现严重泡沫。到亚洲金融危机爆发，泰国的人均GDP迅速倒退，直到2001年才勉强接近2 000美元，2008年才刚刚超过3 000美元。也就是说，泰国从人均GDP 2 000美元增长到3 000美元足足用了14年的时间。反观中国社会，2006年中国人均GDP超过2 000美元，短短3年时间，中国人均GDP迅速超过3 000美元，隐藏在高速发展背后的很多社会问题如贫富差距拉大、社会诚信缺失、公平竞争规则缺位、贪污腐败等等不断显现出来。企业是社会动物，社会大环境对企业的生存发展发挥着巨大的影响作用。如果这些社会问题不能得到有效的解决，未来中国企业的发展将面临巨大的挑战，其公共关系建设也将困难重重、步履维艰。

中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关调研数据显示，危机距离我们并不遥远，2005—2010年连续5年中被访企业在过去12个月中遭遇危机的比例分别为33.3%、41.1%、33.1%、34.7%、40.4%。中国人民大学在2006年开展的相关调研数据显示，有38%的企业被访者认为，自己所在企业处于“危机可能高频率爆发”状态；有49%的受访者表示，所在企业可

---

① 王佳芬：《新鲜——我和光明15年》，中信出版社2008年版，第203页。

② 牛文元：社会燃烧理论与中国社会安全预警系统（研究提要），清华大学公共管理学院与中国行政管理学会联合举办的“社会变革中突发事件应急管理”专家研讨会讨论稿，转引自薛澜等：《危机管理》，清华大学出版社。

能遭遇"危机低频率爆发"。两项合计达87%，即接近九成的企业受访者认为其所在企业可能爆发危机。[①] 危机的必然性，颠覆了过去以追求效率为唯一核心的管理思想。追求效率与防范危机逐渐成为新型管理思想的"阴、阳"两极，追求效率是"阳"；防范危机为"阴"。"阴""阳"互动，成为任何一个企业必须追寻的新型管理策略。之前，很多企业认为经济发展是企业唯一的硬道理，但危机的不断常态化已对企业正常的经营管理造成了重大影响，这促使企业逐渐意识到发展经济与危机管理已成为"阴、阳"相合的一对硬道理。[②]

二、危机的定义

《现代汉语词典》对危机的解释分别是："潜伏的祸害或危险"；"严重困难的关头，例如经济危机"。在西方，"危机"(Crisis)的概念最初来源于希腊语，普遍用于医学领域，形容一种至关重要的、需要立即做出相应决断的状态。后来随着工业化的推进，"危机"一词首先被引入企业管理。18世纪至19世纪，"危机"一词逐渐被引入政治领域，表明政治体制或政府面临的紧急状态，是相对于政府的常规性决策环境的一种非常态的社会情境。[③] 后来随着社会的发展，人们对危机有了进一步的认识，对危机概念的解释，不同学科出现了不同的解释，在不同的学者眼里，对危机的理解也有很大的差异。

Hermann(赫尔曼，1972)将危机定义为一种形势，在这种形势中，决策者的根本目标受到威胁，做出反应的时间有限，形势的发生出乎决策者的意料。[④]

Foster(福斯特，1980)指出，"危机有四个显著特征：急需快速做出决策，

---

① 胡百精主编：《中国危机管理状况调研报告2006·企业研究子报告》，《中国危机管理报告》，中国人民大学出版社2007年版，第95—96页。

② 鲍勇剑、陈百助：《危机管理——当最坏的情况发生时》，复旦大学出版社2003年版，第11页。

③ 张小明：《论公共危机事前风险管理与评估》，《北京科技大学学报(社会科学版)》2007年第1期。

④ Herman, Charles F., *International Crisis: Insights from Behavioral Research*. New York Press, 1972.

并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物质资源和时间来完成”。作为危机的定义,“紧急决策”、“人员严重缺乏”、“物质严重缺乏”、“时间严重缺乏”构成了危机的几个基本要点①。

Rosenthal(罗森塔尔)和 Pijnenburg(皮内泊格,1989)勾勒出了更广泛的危机概念,将危机界定为:“对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁,并且在时间性和不确定性很强的情况下必须做出关键性决策的事件。”②

Barton(巴顿,1993)认为危机是“一个会引起潜在负面影响的、具有不确定性的大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害”。③ Barton 率先将危机影响的范围扩大到了包括人和组织的声誉,并由此认为危机中的企业形象沟通管理是必要的。

Mirtoff(米托夫)和 Pearson(皮尔逊,1993)认为收集、分析和传播信息是危机管理者的直接任务。危机发生的最初几小时(或危机持续时间很长时的最初几天),管理者应同步采取一系列关键的行动,即“甄别事实,深度分析,控制损失,加强沟通”④。

Fearn-Banks(弗恩一班克恩,1996)对危机的定义与 Barton 有相似之处,他把危机定义为对一个组织、企业及其产品或名声等产生潜在负面影响的事故。⑤

Lerbinger(里宾格,1997)将危机界定为对企业未来的获利、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。⑥ 他认为,一个事件发展为危机,必须具备如下三个特征:一是该事件对企业造成威胁,管理者确信威胁会阻碍企业目标的实

---

① 转引自〔美〕罗伯特・希斯著,王成译:《危机管理》,中信出版社 2004 年版,第 13 页。

② Rosenthal Uriel & Charles Michael T. ,*Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrism*. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

③ Barton, L. *Crisis in organizations*. Cincinnati: Southwestern Publishing Company. 1993, p. 38.

④ 同注②。

⑤ Fearn-Banks, K. ,*Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlubaum Associates, 1997, p. 22.

⑥ Otto Lerbinger, *The Crisi Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlubaum Associates, 1997.

现;二是如果企业没有采取行动,局面会恶化且无法挽回;三是该事件具有突发性。

Michael Bland(迈克尔·布兰德,1998)认为危机是"严重意外事件造成企业的安全、环境或企业、产品信誉被不利宣传,使企业陷入危险边缘"①。

Seeger(斯格,1998)等认为危机是"一种能够带来高度不确定性和高度威胁的,特殊的、不可预测的、非常规的事件或一系列事件"②。

Donald A. Fishman(唐纳德·A. 费希曼,1999)认为危机是"发生不可预测的事件、企业重要价值受到威胁、企业对外回应的时间较短、危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁"③。

日本学者 Takizawa Masao(龙泽正雄)认为危机有五种内涵:(1)危机即事故;(2)危机即事故发生的不确定性;(3)事故发生的可能性;(4)危机即危险性的结合;(5)危机即预料和结果的变动。④

日本学者 Zoueikyuu Jiro(增永久二郎)对危机概念的界定是"危机即事故发生的可能性"与"妨碍到企业的存亡、高级干部和员工的生命"。

我国学者何苏湘着重从哲学角度阐述了对危机的认知,可以表述为:危机是企业发展过程中因若干方面的矛盾激化而导致的一种非常规的状态,是事物矛盾的一种特殊表现。

美国南加州大学的两位华裔学者鲍勇剑和陈百助博士(2003)则从控制论的角度将危机定义为"系统的失控和变态"。他们认为迄今人类发现和理解的任何系统都是在能量聚变和裂变之间循环,当循环达到稳定状态时,为正常状态;当系统循环受外部环境或内部因素变化的影响而无法保持稳定

---

① Michael Bland, *Communicating out of a crisis* [M]. London: Macmillan Press Ltd, 1998: 5.

② Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R., "Communication, organization, and crisis". In Michael Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21 (pp. 230—275). Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, p. 56.

③ Donald A. Fishman, "Crisis Communication Theory Blended and Extended". *Communication Quarterly*. 1999, 47 (4): pp. 347—348.

④ 转引自王光全:《企业危机管理研究》,武汉大学工商管理学硕士毕业论文。

时，系统就可能出现失控和变态现象。[①]

清华大学学者薛澜等认为，危机“就是潜在的各种社会矛盾与社会问题积聚激化后的表现形式，或者说是冲突的人群试图通过非常规或极端的方式，促使有关政府部门解决没有预见或长期无力解决的问题”。

中国人民大学学者胡百精(2005)将危机界定为：危机是由组织外部环境变化或内部管理不善造成的可能破坏正常秩序、规范和目标，要求组织在短时间内做出决策，调动各种资源，加强沟通管理的一种威胁性形势或状态。

综上所述，在中外学者对危机的诸多定义中，其共性特征是从不同的视角强调了危机构成的要素特征，如：不确定性、紧迫性、资源(人、财、物)匮乏、威胁性和潜在损害等。这些描述性要素在总体上勾画出了危机概念的框架，但是对于几个关键性问题，学者间仍存在不同的理解：

其一，关于事件和状态的争议。Hermann、南加州大学的鲍勇剑和陈百助博士从控制论的角度，中国学者何苏湘从哲学的角度以及中国人民大学胡百精，他们都将危机界定为异化的状态，提出“危机本质上是一种威胁性的形势、情境，或者状态”。而其他学者如 Rosenthal 和 Pijnenburg 以及 Barton 等人则大多将其描述为突发事件或事故。

将危机单纯定义为一种状态，具有进步意义。它拓展了危机管理的视野和范畴——危机管理不再局限于对突发事件的处理，还包括了将组织异化生存状态向正常生存状态的转换，将危机预警和危机之后的恢复管理纳入了危机管理的视野和范畴中。但在具体实践中却容易造成危机管理的平均用力，难以有效聚焦，分不清问题解决的轻重缓急、主次关系。

同时，之所以众多的外国学者在危机定义时聚焦危机事件，也说明了危机事件处理在危机管理中的重要性，并且危机预警及恢复管理更多地可以由企业日常经营管理及公共关系管理工作来承担和分解。而危机事件的处

---

① 鲍勇剑、陈百助：《危机管理——当最坏的情况发生时》，复旦大学出版社 2003 年版，第 38－39 页。

理工作，与其他危机管理任务相比更为紧迫、更具挑战性。

另外，单纯将危机定义为一种状态，在具体实践中还容易导致企业用以确认危机爆发的指标、信号的模糊化。简单地将危机界定为一种异化状态，会使企业要么草木皆兵，要么迟钝温吞。因此，有必要在承认异化状态的同时，强调危机爆发的标志性确认信号——突发性事件。

综上所述，针对学者对此的争议，本书更倾向于将危机界定为以突发事件爆发为标志的威胁性异化状态。

其二，关于危机定义的范畴。对于"没有显化为外界所感知的异化状态是否界定为危机?"仍存在不同看法，例如 Barton、Banks、Lerbinger 和 Mitroff 认为，引起"潜在"负面影响、对企业未来的获利、成长乃至生存产生"潜在威胁"的事件都应划归到危机定义范畴，而其他学者则语意模糊，并没有明确将"潜在的可能影响到企业的事件"划归到危机定义范畴。关于这一争议，不同学科背景的学者会有不同的范畴界定。但可以肯定的是，从公共关系学的视角来看，没有造成外界感知的异化状态，即，尚未对企业外部相关利益群体产生影响，但已形成对企业不利公共关系的异化状态属企业内部管理范畴，并不在公关危机管理范畴之内。所以，从公共关系学视角界定危机，不为外界感知的异化状态不属于危机范畴。

其三，危机危害的主次关系。界定危机危害的主次关系对于企业危机管理实践非常重要，直接指向危机管理任务的主次关系。从上述学者的危机界定来看，有几大危害视角：生存发展、获利性等阶段性目标、企业声誉、社会系统的基本价值及行为架构。从公共关系学的视角来看，公共关系对企业声誉及社会系统的基本价值及行为架构的关注，要高于对生存发展、获利性等阶段性目标的关注。公共关系能够解决企业声誉及社会化系统的基本价值重新构建问题，而对于实现生存发展目标、恢复获利性等任务，公共关系相关手段更多起到辅助作用，很难直接予以解决。

综上所述，本书将危机界定为：危机是以对于组织声誉、生存发展目标或获利性产生威胁的，并引发了外界相关利益群体感知，以突发性事件爆发为标志，要求组织在有限资源(有限时间、有限人力物力支持等)条件下做出

反应，主要通过沟通管理、利益重建等手段加以解决的一种威胁性异化公共关系状态。

三、危机管理定义

对于企业危机管理概念的界定，中外学者也有不同侧重层面的表述。

美国学者 Steven Fink（史蒂文·芬克，1986）给企业危机管理下的定义是“对于企业前途转折点上的危机，有计划地除去风险与不确定性，使企业更能掌握自己前途的艺术”[①]，其主要观点是对风险与危机的规避艺术。

Robert Heath（罗伯特·希斯）认为危机管理分为模式缩减、预备、反应和恢复，也就是减少危机情境的攻击力和影响力，使企业做好处理危机情况的准备，尽力应对已发生的危机并从中恢复过来。

Green（格林，1992）注意到危机管理的一个特征——“事态已经发展到无法控制的程度”。他声称：“一旦发生危机，时间因素非常关键，减少损失将是主要任务。”[②]他认为危机管理的任务是尽可能控制事态，在危机事件中把损失控制在一定的范围内，在事态失控后要争取重新控制住。[③]

Ian I. Mitroff 和 Christine M. Pearson（克里斯汀·M. 皮尔逊，1993）将企业危机管理界定为“协助企业克服难以预料事件的心理障碍，以便经营管理者在面对最坏的状况时能做好最好的准备”[④]，其观点主要侧重于危机的预防与企业核心管理人员面临危机时的心理培育上。

Philip Henslowe（菲利普·亨斯洛，1999）认为危机管理是“任何可能发生危害组织的紧急情境的处理能力”[⑤]，其主要观点侧重于企业发生危机时

---

① Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Invisible* [M]. New York: American Management Association, 1986: 15.

② 转引自〔美〕罗伯特·希斯著，王成译：《危机管理》，中信出版社 2004 年版，第 13 页。

③ 同上。

④ Ian I. Mitroff & Christime M. Pearson, *Crisis Management: A Diagnostic Guild for Improving Your Organization's Crisis－Preparedness* [M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

⑤ Philip Henslow, *Public Relations: A Practical Guide to the Basics* [M]. London: The Institute of Public Relations, 1999: 76.

对危机的处理能力。

Ray(雷,1999)认为,"一般而言,危机管理涉及的是危机策略的设计、危机管理小组的建立、环境检测、偶发性的规划以及与特定危机有关的管理措施,目的在于解决危机,使组织回复正常状态,并且修补损害"①。

日本危机研究会会长龙泽正雄认为危机管理是将发现、确认、分析、评估、处理危机,视为危机管理的流程,在每一个操作阶段,始终必须将"如何以最小的费用取得最大的效用"作为目标。可见,日本学者对企业危机管理的研究层面较为广泛并将"效用论"纳入了其流程的各个阶段。正是由于对效用论的过分重视才导致了"三菱车发动机事件的扩散效应",当然将"效用论"纳入危机管理的范畴,是对其理论研究的补充。

我国台湾学者邱毅认为,所谓危机管理,就是指组织体为降低危机情境所带来之威胁,所必须进行的长期规划与不断学习、反馈之动态调整过程。

我国研究人员何苏湘对企业危机管理的概念阐述是:企业为了预防、摆脱、转化危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常运行,使企业脱离逆境,避免或减少企业财产损失,将危机化解为转机的一种企业管理的积极主动行为。

基于以上的各种定义,本书认为所谓危机管理,指对危机的预防、监控、识别和处理,以避免危机的发生或在危机发生后控制危机的规模,减轻危机造成的损失。

危机管理有广义和狭义之分。广义的危机管理是指专业管理人员在危机意识或危机观念的指导下,依据危机管理计划,对可能发生或已经发生的危机事件进行预防、监督、控制、协调处理的全过程。而狭义的危机管理通常则与危机处理的概念一致,指对已经发生的危机事件的处理过程。广义的危机管理不同于危机处理,除了危机处理外,它要求注重平时的沟通,并在未发生危机时预先制定危机管理计划,考虑各方面利益做出决策以预防

---

① 转引自吴宜蓁:《危机传播——公共关系与语艺观点的理论与实证》,苏州大学出版社 2005 年版,第 7 页。

危机，危机过后开展善后工作使一切重回正常轨道。危机管理是一个无始无终的、全面系统的管理过程。

四、公关危机的定义

（一）公共关系定义对公关危机定义的影响

美国公共关系学权威 Grunig（格鲁尼格）教授提出“公共关系是一个组织与其相关公众之间的传播管理”。这个定义揭示了公共关系的管理属性以及公共关系的三个基本要素。首先，这个定义强调公共关系是一种管理职能、管理行为，它不同于生产管理、技术管理、人事管理、财务管理、销售管理，它是对一个组织传播行为、传播资源、传播过程和传播媒体的管理，是特指一个组织和它的公众之间的传播和沟通管理。其次，这个定义揭示了公共关系的三个基本要素：

第一，公共关系的主体是组织。任何组织在它生存和发展过程中都要和社会环境发生各种各样的关系，组织运用传播沟通的手段来处理这些关系就叫做开展公共关系活动。所以公共关系不是指以个体为支点的人际关系。把公共关系和人际关系相混淆，是主体定位的偏差。不是说公共关系和个人无关，公共关系中也包括很多人际关系，但是它的主体定位不应在个人层面上，而应在组织的层面上。

第二，公共关系的对象或者客体是公众。公众总是与某个组织相关，他们的观点、态度和行为决定了这个组织的成败，组织必须和他们建立起有效的沟通，争取他们对自己的了解、信任、支持和合作。开展公共关系工作必须搞清楚谁是你的公众，谁对你的目标和利益具有直接的或间接的、现实的或潜在的影响力和制约力。第三，公共关系的手段是传播沟通。公共关系必须借助各种现代的传播技术、信息载体和沟通方法来实现组织和公众之间的有效传播。在知识经济的年代，在信息爆炸的环境中，在全球经济一体化的条件下，组织和公众之间的传播沟通活动越来越频繁，因而掌握各种传

播手段、强化组织的传播沟通能力就显得非常重要。一个现代企业管理者不仅要懂经济、懂技术，还要懂得如何沟通。

而后，随着公共关系学科的发展，有学者提出对公共关系的认识不能仅仅局限在传播上，应该回归对公共关系内涵中“关系”的关注和研究。因此，诸如“个体从哪里结束，关系从哪里开始”、“把关系还给公共关系”、“关系应该成为公共关系理论研究的焦点领域”等课题开始受到业界关注。受到这股思潮的影响，Grunig 教授等人逐渐认识到，“组织与不同公众之间的关系（性质）才是公共关系的本质”。在此认识的基础上，Grunig 指出：“在过去五年中，对于‘关系’的研究已经成为公共关系学术研究中最重要的新主题，同时也是改进公共关系实践的重要内容。”[①]在此之后，研究重点开始从“传播”转向“关系”，“组织与公众间的关系”（OPRs）管理开始成为国际公共关系研究的焦点，并逐渐成为国际公共关系研究的主流。

因此，随着公共关系内涵的不断演化，公共关系危机的内涵也随之发生了改变，公共关系危机从最开始对异化的传播行为的控制管理转向对破裂的组织—公众关系的修复，发生了较大的变化，范围更为广泛，也更适应现代社会公共关系发展的需要。

但由于企业与内部员工、利益相关者、供应商等内部利益相关者间的公共关系属于合作关系，其公关危机从形态到解决方法都不同于组织与公众间公共关系危机管理。因此，本书所阐释的公共关系危机是界定在组织与外部公众之间的公共关系危机。本书提及的利益关系者除有特别说明的，也皆指向企业组织外部的利益关系者，即公众。

（二）公共关系危机的定义

企业公共关系危机也具有危机的一般特征，即：(1)必然性与偶然性；(2)突发性、不确定性与周期性；(3)公众性；(4)破坏性与建设性；(5)紧迫性

---

① Grunig, J. E., *Building Relationships with Publics: the next wave of research and evaluation in Public Relations*. 2001 年 5 月在台湾世新大学的演讲论文，第 6—7 页。

与扩散性。

第一，危机的必然性与偶然性。

危机的发生是必然的，这是自然世界和人类社会不变的客观规律。自然系统演进过程中的许多异化，对人类而言是客观存在的危机。人类对自然的过度介入和改造，加速了自然系统异化的过程，也带来了更严重、更频繁、更复杂的自然危机。而从人类社会来看，特定组织遭遇危机的必然性，来自组织内部环境和外部环境的双重复杂性和组织自身的局限性。一方面，随着社会的发展，组织自身的构成要素和运作规律越来越复杂，而组织的运营管理能力和资源配置能力是有限的，它们之间的矛盾运动必然会引发危机；另一方面，组织赖以生存的外部环境越来越复杂，自然灾害、人为突发事件、极限竞争等都会对组织造成挑战和威胁，使危机的发生成为必然。

与此同时，危机往往又是由特定的偶然要素引发的。“导火索”和“燃点”是危机爆发的重要诱因，而两者的出现大多是偶然的，如“太湖蓝藻危机”。表面上看这是一次国家公共卫生危机，但更深层次的原因则是：地方政府长期以来只注重经济发展，忽视对环境的保护，甚至以牺牲环境的方式换取GDP的发展。这种长期的“唯经济发展观”使得太湖地区的生态环境非常脆弱，生态危机一触即发。太湖水位降低和天气变暖只是诱发危机爆发的导火索，看似偶然的背后是太湖地区生态危机爆发的必然。概而言之，危机的必然性和偶然性紧密关联，必然性酝酿偶然性，偶然性使必然性成为现实。危机的必然性要求组织将危机管理战略纳入整体发展战略之中，将危机管理制度化、日常化；而危机的偶然性则要求组织学习和积淀丰富的危机应对经验，掌握和运用成熟的危机管理技能，以求化险为夷、转危为机。

第二，危机的突发性、不确定性与周期性。

危机从生成到消除，是一个累积渐进的过程，在这一过程中，各种危机要素实现从量变到质变的转变。危机事件往往出现得非常紧急：危害力量积攒到了一定程度，在极短的时间里爆发，快速蔓延，在短时间内达到失控状态。这也是企业在危机来临时阵脚大乱，不能及时做出充分反应的原因。此时，危机还具有显著的不确定性（Miliken，1987），具体表现在以下三个方

面:状态的不确定性、影响的不确定性和反应的不确定性。但同时,危机的发展也有一定的规律可循,其生命周期也可以分为潜伏期、爆发期、处理期和恢复期。企业公共关系人员可以根据危机渐进发展的阶段性特征及规律,有计划、有步骤地制定和实施危机应对策略,避免主次不清和管理错位。

第三,危机的公众性。

危机出现之后,往往受到媒体、相关专家、管理当局、投资方、员工以及其他利益相关者的密切关注。尤其是随着网络、手机等新型、快速传播形式的出现,企业危机的发生更能快速地成为公众注意力的"焦点"。在众多危机传播当中,各大媒体具有重大影响,因为社会公众有关危机的信息主要来源于各种形式的媒体,而且,媒体对危机事件的评说也常常能有效地影响公众的看法。所以,作为企业,在危机发生之时应该重视对大众媒体的传播管理。

第四,危机的破坏性与建设性。

危机的突发性、紧急性和公众性往往导致企业无法及时做出反应。危机引发的负面舆论通常会损害企业形象,并且由于当事者的惊恐和压力,还可能导致一系列的决策失误,破坏正常的生产经营,从而造成巨大的经济损失。但任何事物都具有两面性,危机在带给企业危害的同时,也可能为企业提供改善形象的机遇。这可以体现在两个方面:其一,危机使企业成为公众关注的焦点,如果危机处理得当,便可以利用危机产生的聚焦点,进行正面的企业形象建设,提升企业在公众心中的形象,形成新的发展机会。其二,企业在处理危机的过程中,能够发现企业日常经营管理中的疏漏及弱点,在危机平息之后,管理者通过总结教训经验,便可以改进管理方法,变劣势为优势,促进企业的发展。

第五,危机的紧迫性与扩散性。

"对企业来说,危机一旦爆发,其破坏性的能量就会迅速释放,并呈快速蔓延之势,如果不能及时控制,危机会急剧恶化,使企业遭受更大损失。"[1]危

---

① Tjosvold, "Crisis Mangement". *Financial Times*, London, 1999, p. 131.

机的紧迫性主要表现在两个方面：

首先，时间紧迫，决策者必须在最短时间内作出反应和决策。危机往往需要决策者在有限的时间内作出快速的处置反应，因为危机情景有别于平时情景，无法以平日的标准作业程序进行处理，加上时间压力和信息不足，决策者为了寻求一个快速有效的解决办法，往往会忽略其他部属或部门的不同意见，从而影响决策的质量。造成危机急迫性的一个重要因素是危机的扩散性。这不仅是由于媒体的发达导致危机迅速扩散，还由于危机本身也可能成为其他危机事件的导火索，从而引发更大的危机，造成危机蔓延。面对新闻的快速传播和危机的连锁反应，企业如果给公众留下反应迟缓、漠视公众利益的形象，势必会失去公众的同情、理解和信任，从而损害自身品牌的美誉度和忠诚度。

其次，资源及人才匮乏、紧缺。造成危机发生时人、财、物紧张的原因主要有以下几点：其一，危机的发生具有突发性，在突发情况下，企业管理者往往难以获得足够的人、财、物支持。其二，随着现代竞争的日益白热化，为追求企业运营的高效率，企业往往将资源向效率主导的生产运营管理领域倾斜，而分配给规避风险的危机管理的资源则相对减少，即使企业备有危机预案，也常常因为顾忌调动相关资源会给企业带来财务损失而畏首畏尾，一味拖延，从而难以获得有效资源支持。因此，企业危机管理人员要做好充分准备，即使在人财物等资源相对匮乏的情况下，也要有效地进行公共关系危机管理。

但公共关系危机也具有自身的独特性。公共关系危机区别于通常危机的重要特征有三个：其一，组织形象受到损害；其二，组织与关键利益相关者关系受到损害；其三，急需组织利用公共关系相关手段重建关系，进而修复破损的形象。

公共关系危机是企业危机中的一种特殊类型，它是由某种非常因素引发的公共关系非常事态和失常事态，也是一种特殊的公共关系状态。所谓企业公共关系危机，是指企业与重要利益关系者之间公共关系急剧恶化以致危害企业形象与声誉，引发外界相关利益者群体感知、以突发性事件爆发

为标志，要求组织在有限资源（有限时间、有限人力物力支持等）条件下做出反应，并主要通过沟通管理、利益重建等公共关系手段加以解决的一种威胁性异化公共关系状态。企业公共关系危机可导致企业与公众关系迅速恶化，使企业形象受到影响和损害，进而威胁到企业的生存和发展。

五、公关危机管理的定义

对于公共关系危机管理的定义，正如学界对危机及公共关系的定义一样，并没有形成统一的认知，但可从“辨析异同”、“活动主体的企业特征”以及“作用对象特征”这三个层面理解中国企业公共关系危机管理概念。

（一）辨析异同

公共关系危机管理和一般危机管理的区别有以下三点：

其一，目标对象不同。公共关系危机管理的作用对象为企业公共关系危机，企业其他类型危机诸如经营管理危机、产品质量危机、人力资源危机、财务危机等并不在公共关系危机管理的范畴内。但是，值得一提的是，由于公共关系危机具有扩散特性，企业内部的经营管理危机、人力资源、财务危机等经由大众媒体曝光，往往会迅速演变成企业与外部公众间的公共关系危机，从而对企业形象及企业公共关系建设产生影响。因此，不能盲目割裂企业公共关系危机与企业其他类型危机之间的密切联系。公共关系危机管理的目标对象虽然是企业公共关系危机，但其他类型的危机也必须在企业公共关系危机管理的严密监控之下，以免其发展演化成企业公共关系危机。

其二，作用工具及手段不同。公共关系危机管理的指导思想是公共关系世界观及相关理论假设，其主要的作业工具及手段是以传播为主的公共关系策略；而企业的人力资源危机、财务危机，往往需要借助公共关系之外的专业手段予以解决，公共关系理论假设及管理手段往往只能起到辅助作用，无法从根本上解决上述危机。

其三，企业利益相关者[1]群体不同。企业公共关系危机管理，更侧重和企业外部的利益相关者群体进行积极的沟通和交流；而其他危机管理，则视危机类型的不同，选择不同的利益相关者群体开展相应的危机管理活动。如人力资源危机，企业需要重点和企业内部员工展开相关的危机管理活动；财务危机则往往需要寻求企业金融支持机构及内部财务专业工作人员的支持等等。

（二）活动主体的企业特征

中国企业公关危机管理活动主体聚焦于中国企业[2]，即在中国市场开展生产经营活动的各种类型企业，并特别指向了"大企业"、传播活动较为活跃的企业、与外部公众关系较为敏感的企业等具有这三大类特征的中国企业。在中国市场开展生产经营活动的各种类型企业覆盖范围非常巨大，小到个体业主，大到诸如海尔、联想、可口可乐、宝洁这样的巨型企业，以及在这两极类型之间为数众多的中等规模的独资企业、合营企业等。但从公共关系危机管理的作用对象而言，它们均具有以下三点特征：

其一，"大企业"。在讨论公共关系危机时，我们更多涉及的是一些销售达到一定规模的大企业，或者由于传播活动非常活跃而被公众理解为大企业的企业。社会中的中小企业数目虽然比大企业多，但大企业的影响力、渗透性、支配力和显在性使得它们更容易被人关注。并且，从社会权利与责任平衡的角度来讲，往往越是被公众认知为大企业的企业，公众对其承担的社会责任期望就越高，其爆发公共关系丑闻的影响范围就越大，其危机的破坏

---

① 利益相关者的概念最早出现在20世纪的美国，美国斯坦福大学研究所（1963）认为，利益相关者就是那些失去其支持组织就无法存在的团体。Freeman（弗里曼，1984）认为，利益相关者是任何影响组织目标的实现和被组织目标实现所影响的团体或个人。Clarkson（克拉克森，1995）认为，利益相关者是指拥有要求、所有权、权利和利益的个人或团体（在企业的过去、现在或将来）。本书认为，利益相关者指在一家企业中拥有一种或多种权益的个人或群体。利益相关者可能为企业的行动、决策、政策或做法所影响，也能够影响该企业的行动、决策、政策或做法。企业与利益相关者之间是互动、交叉影响的关系。

② 在本书中，除特别说明外，"中国企业"指在中国境内开展生产经营活动的各类型企业组织，包括本土企业，外国在华合资、独资企业、港澳台企业等，不包括本土企业在国外设立的分支机构。

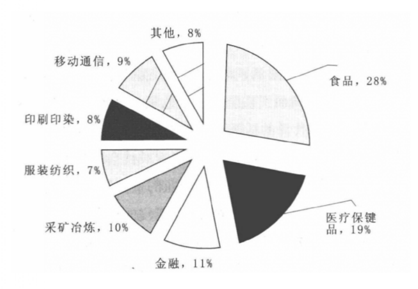
力也更大。国务院发展研究中心企业研究所、搜狐财经、北京大学中国信用研究中心、光华传媒四家机构发起的“企业社会责任公众评价调查”报告数据也印证了本书的这一判断:数据显示,针对谁最应该是公布社会责任报告的企业,有42%的被访者选择了垄断企业,20%的被访者选择了上市公司,17%的被访者选择了大型央企,11%的被访者选择了大型私营企业,仅有10%的被访者选择了中小型企业①。

其二,传播活动较为活跃的企业。首先,从传播的活跃程度来看,越是传播活动活跃的企业越容易引人注目,挑剔的媒体及公众经常关注的也是这类企业,其品牌、产品通过活跃的传播活动而广为人知,一旦出现负面新闻,更容易因为知名度高而引发公共关系危机。其次,正如第一点谈到的,在现实中,人们往往把传播的活跃程度与企业规模联系起来,认为规模大的企业才能有活跃的传播活动。规模大意味着对社会的影响力大,公众便会给予更为严苛的约束及检查,所以这类企业的负面新闻往往会引发媒体及公众的高度关注,从而增加其公共关系危机管理的难度。

其三,与外部公众的公共关系较为敏感的特定行业企业。从不同的产业来看,有些产业比其他产业更有可能产生引人注目且有争议的社会问题,其公共关系建设难度更大,更容易引发公共关系危机。例如,许多制造企业天生就会污染空气和水,这样的企业就比没有明显外排污染的企业(如保险、银行金融、IT等企业)更容易招致批评。因此,很多有可能损害人类健康或污染社区环境的企业,都非常注重公共关系建设及公共关系危机管理相关工作,希望降低公共关系危机的爆发频率,例如食品卫生行业、医药行业。近年来,许多危机都与这两个行业有关,如:南京冠生园“陈馅月饼事件”、中美史克“康泰克风波”、罗氏制药“达菲风波”、巨能钙“双氧水事件”、肯德基“涉嫌苏丹红”、光明乳业“回产奶事件”、雀巢奶粉“碘超标”、啤酒“甲醛风波”、默克“回收万络事件”。这些行业之所以危机频频,主要是因为食品、药品与消费者的生活息息相关,关乎消费者的身体健康和生命安全,消费者对

① 搜狐财经 http://business.sohu.com/s2006/1090/s242867834/

此持“宁可信其有，不可信其无”的态度，一旦风吹草动，立刻就满城风雨。2006 年《企业社会责任公众评价调查》公布的数据显示，从行业来看，消费者认为最应强制履行社会责任的行业首先是食品，其次是医疗保健品（分别有 28％和 19％的被访者选择最应强制履行社会责任的企业是食品和保健品行业企业）[①]。产品安全责任是最基本的社会责任，食品、医疗保健品的产品安全与人的健康紧密相关，因此这些行业是最需要履行社会责任的（参见图1—1）。



数据来源：数字 100 市场咨询有限公司

图 1－1　被访者认为最应强制履行社会责任的行业

（三）作用对象特征

对于企业公共关系危机的界定，由于公共关系定义本身的争论而存在着诸多分歧。本书对于公共关系危机的界定，选取的是企业与以消费者为主体的外部公众间的公共关系危机，重点指向企业组织外部的利益相关者，即外部公众。本书之所以如此界定企业公共关系危机的作用对象，理由有两个：

---

① 由国务院发展研究中心企业研究所、搜狐财经、北京大学中国信用研究中心、光华传媒四家机构发起该项调研，搜狐财经 http://business.sohu.com/s2006/1090/s242867834/

其一，与员工、持股者、供应商等内部利益相关者的企业公共关系，大都属于合作关系，这种类型的公共关系危机从表现形态、演变规律到应对策略都不同于组织与外部公众间的公共关系危机。

其二，组织与经济、政治、自然环境之间，并不存在类似组织与其他利益相关者之间的对话沟通关系，这类危机只靠传播手段并不能解决。但是，这类环境要素对企业公共关系危机的爆发及解决具有重要的影响作用，因此，本书仅将其作为考察企业公共关系危机管理的参考变量，但并不将其视为企业公共关系危机管理的作用对象。

第二节　公关危机管理发展历程

一、危机管理研究发展历程

企业危机管理是危机管理在企业领域的具体应用。人类对危机管理的研究早在古代就已展开，如中国的《孙子兵法》中就有大量内容专门研究如何处理和应对危机。现代危机管理研究在人类通讯技术飞速发展的背景下起源于美国，而且美国的研究规模和研究水平一直领先于全球。一部美国危机管理研究史，就是一部现代危机管理研究史的缩影。危机管理理论的产生与发展主要经历了三阶段[①]。

（一）初步探索阶段（20世纪50年代中期至20世纪80年代初）

第一阶段，20世纪50年代中期到20世纪80年代初是危机管理概念提出及初步探索阶段，研究领域主要集中于政府、能源、战争、军事、外交等，企业危机管理研究尚属空白。这一阶段的研究主要是运用计量分析、类比分

① 该划分法参考了汪传雷、杜纲、谢阳群：《关于企业危机信息管理研究的几个问题》，《情报科学》2005年第8期；廖为建、李莉：《美国现代危机传播研究及其借鉴意义》，《情报科学》2004年第5期及高世屹：《美国危机传播研究初探》，《情报科学》2006年第10期。

析等分析手段，测试可能影响危机的各种变量之间的相关性，并逐步延伸到概念、原则、模型等理论的研究。其中 Graham T. Allison（格雷厄姆·T. 阿里森）以古巴导弹危机为例，建立了理性行为模式、官僚组织过程模式和议会政治运作模式。[①] 1970 年 Dynes（戴恩思）出版了《灾难中的组织行为》，1972 年 Hermann 出版了《国际危机》，1983 年 Zimmerman（齐默尔曼）出版了《政治暴力、危机与革命：理论与研究》。

（二）引入商业企业范畴阶段（20 世纪 80 年代初至 90 年代初）

从 20 世纪 80 年代初开始到 90 年代初，危机管理研究领域从政治、军事、外交领域逐步拓展到商业、企业领域，并出现了以系统论为主体的研究视角。1982 年的 Tylol（泰诺）事件、1989 年的 Exxon Valdez（埃克森）石油泄漏事件使危机管理开始广泛应用于商业和企业管理方面。随着各类危机事件不断增加，不同领域的研究者开始针对危机事件的本质、成因、影响等各个层面展开深入探索，并开始进行危机管理的次一级学科研究，丰富了危机管理研究的内容。这一时期的研究大多强调对危机的事后控制，以直接减少灾害损失。危机管理的主体由政府向企业扩展，研究方法也从个案分析扩展到技巧研究。

特别值得一提的是，1986 年 Fink 出版的 *Crisis Management—Planning for the Inevitable* 对危机管理进行了比较系统的研究，以系统论视角建立了较为系统的危机管理分析框架，内容涵盖危机评估、预警和避免、应对计划与准备、反应管理、危机沟通、恢复管理、评价等，是一项具有标志性贡献的成果。此外，美国管理学者 Bake 和 Mouton（穆东）从企业内部出发，研究了企业领导的有效性问题，通过考察有效领导和无效领导的行为差异，建立了一套评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍和失误现象的指标体系。这一阶段研究的主要结论是，危机起因是管理失误，

---

① Hwang P, Lichtenthal D.，"Anatomy of Organizational Crises". *Journal of Contingencies and Crisis Management*，2000.

而管理失误源自于外部环境突变造成的冲突和内部决策不当所导致的问题。

（三）繁荣阶段（20 世纪 90 年代初至今）

第三阶段，自 20 世纪 90 年代初到现在是企业危机管理研究繁荣阶段，这一时期的危机管理研究呈现出四大特征。

其一，危机管理基本概念体系已经建立，研究向体系化、理论化方向深入，危机管理研究史梳理工作展开。1992 年，Pauchant（波尚）和 Douville（杜维尔）①发表了 *Recent research in crisis management：a study of 24 authors' publications from* 1986 *to* 1991，比较系统地总结了前人的危机管理研究成果。

其二，以企业为研究主体的危机管理理论研究与应用实践日趋活跃。

其三，研究视野更为广阔，从案例技巧层面拓展到更为抽象的理论通则及战略视角。1991 年，Heck（赫克）、Rosenthal 和 Pijnenberg 提出了预防（Prevention）、准备（Pre-paredness）、反应（Response）、恢复（Recovery）等四大原则，成为危机管理中最通行的原则。1992 年，Green 指出危机管理的特征是"从事态失控之处开始"。如此，危机管理就被置于一个宏阔的背景中进行审视：在危机发生前，要预防失控；在危机发生时，防止进一步的失控；在事态失控后，则要重新控制事态。1992 年 Barton（1993）②的 *Crisis in organizations* 深入研究危机沟通、危机应对问题，大大拓宽了危机管理在企业领域的应用，是 20 世纪 90 年代最富代表性的著作之一。1993 年，Booth（布思，1993）③发表了 *Crisis Management Strategy：Competition and Change*

---

① Pauchant T C，Douville R.，"Recent Research in Crisis Management：A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to1991". *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*，1992，1，pp. 43－66.

② Barton L.，*Crisis in Organizations：Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati：South-Western，1993.

③ Booth S. A.，*Crisis Management Strategy：Competition and Change in Modern Enterprises*. Londen：Routledge，1993.

in Modern Enterprises，从更高层面的战略角度研究危机管理问题。

其四，兼顾理论、实践两大层面。1993 年，Mitroff 和 Pearson 切入危机管理的核心环节进行分析，指出危机管理者必须积极进行信息的搜集、分析和传播，并同时执行诸如“事实调查，深入分析，控制损失，加强沟通”等众多任务。1997 年，Heath（希恩，1997）[①]的 *Crisis Management for Managers and Executives* 从认识资源、人员、反应、复原和沟通开始，提出了缩减（Reduction）、预备（Readiness）、反应（Response）、恢复（Recovery）的 4R 危机管理模式，并结合案例讲解了动态和互动危机管理过程中的实用技巧。

“9.11”事件之后，美国危机管理尤其是公共危机管理的研究更加深入。面对恐怖事件随时可能在本土发生的潜在风险，各国政府纷纷将预防和打击恐怖主义行动列入重要议程，从此公共危机管理成为当今世界各国普遍重视的领域。

二、公关危机管理研究发展历程

相对于宏观意义上的危机管理研究，公共关系学领域的危机管理研究起步较晚。直至 20 世纪 60 年代才有数量不多的零星研究且多聚焦于对公共关系危机管理操作技巧的简短讨论。到 20 世纪 90 年代中期，一些公共关系学者发现公关传播理论可以很好地应用于公共关系危机管理，公关学科视野中的危机管理研究才开始逐渐繁盛起来，并成为公共关系危机管理研究的主流。许多学者认为，传播是影响危机管理成败的最关键环节，因此应位居危机管理领域极重要的地位。但值得探讨的是，公共关系学本身即深受管理学、传播学、生态学等多学科理论的给养，其学科本身呈现出鲜明的多学科视野特征。公共关系领域的危机管理研究大致可分为以下几个阶段：

---

① Robert Heath. ,*Crisis Management for Managers and Executives*. Financial Times Professional Limited，1997.

(一)公关危机管理意识萌芽阶段(20世纪初至20世纪60年代)[①]

最初为企业提供公关危机管理服务的是20世纪美国公关活动的杰出代表、被后人推崇为公关之父的公共关系专家Ivy Lee(艾维·李)。1903年,他创办了一家公关事务所,为企业提供咨询服务。当时美国的石油大王Rockefeller遇到了信誉危机。在美国的揭丑运动中,Rockefeller(洛克菲勒)被称为"强盗大王",形象受到严重损坏,为此他求救于Ivy Lee,要求他帮助改变这种"强盗大王"的名声。Ivy Lee经过调查研究,提出了如下措施:(1)聘请社会上有名望的劳资关系专家,帮助解决劳资冲突,并把真相公诸于众;(2)请一位工人领袖参与劳资纠纷解决;(3)Rockefeller向慈善事业捐款,给职工增加工资,救济穷人等。结果收到了很好的效果,他帮助Rockefeller渡过了信誉危机。他坚持的信条是"凡是有益于公众的事业,最终必将有益于企业和组织"。1905年,Ivy Lee发表了《原则宣言》,提出了企业"必须增加透明度,公众必须知情"的原则。尽管Ivy Lee没有开展系统的公关危机管理研究,但他所提出的这些原则对后来的系统化公关危机管理实践及研究有着重要的启蒙和现实意义。

(二)公共关系学在危机管理领域缺位阶段(20世纪60年代至90年代中期)[②]

从1960年至1983年的二十多年间,《公关期刊》(*Public Relations Journal*)总共只刊登了40篇关于公关危机管理的文章,且每篇文章都是由业界人士写的操作技巧或简短评论,长度都不超过5页;《公关季刊》(*Public Relations Quarterly*)甚至没有出现一篇相关的文章;《公关评论》(*Public Relations Review*)在1974年到1982年间则出现了3篇论文。在公关书籍方面,20世纪80年代以前的内容也极少涉及公关危机管理。即使到了20

---

① 乔河旺:《破解危机——学习型组织与危机管理的艺术与实务》,济南出版社2003年版,第10页。
② 吴宜蓁:《危机传播——公共关系与语艺观点的理论与实证》,苏州大学出版社2005年版,第29—30页。

世纪 90 年代初期，情况也没有多少改变。例如 1992 年由 Grunig 汇编、厚达六百多页的公关管理学派代表作 *Excellence in Public Relations and Communication Management* 以及 1995 年由 3 位公关学界代表学者所著的 *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* 一书中，尚不见有任何有关公关危机管理的讨论。这说明在此之前，公关学者并未将公关研究与危机研究结合起来。当时公关学者最关切的是公关人员在组织的角色、权力以及公关方面如何协调组织达成组织目标。

（三）以传播为重点的公关危机管理研究逐渐展开阶段（20 世纪 90 年代中期至今）

从 20 世纪 90 年代中期开始，随着社会环境变迁带来的危机冲击，公关学界开始注意到公关的沟通管理理论可以解释并且运用于危机管理，公关危机管理的研究逐渐开展起来，出版的公关危机管理专著逐渐增多。许多学者甚至认为传播是影响危机管理成败最主要的因素，因此位居危机管理领域的重要地位。这一时期危机管理的研究大多偏向个案分析，通过个案总结危机管理的准则，研究角度偏实务操作。除此之外，也有公共关系学者开始从关系视角、生态视角对企业公关危机管理进行研究。

到目前为止，国内针对中国企业公共关系危机管理开展实证研究的先后有四家机构，分别为中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所、零点调查公司、《职业杂志》联合相关网站以及中国人民大学中国危机管理研究课题组（详见表 1—1）。

表 1－1 中国企业公共关系危机管理实证研究概况

调研起始时间	机构名称	调研方法	调研范围	调研内容	调研对象
2005 年至今	中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所	问卷调查＋深度访谈＋小组座谈	全国	公共关系危机管理基本情况＋企业营销传播活动	以总裁等决策层和部门主管等职能管理层为主

续表

调研起始时间	机构名称	调研方法	调研范围	调研内容	调研对象
2004 年	零点调查	问卷调查	京沪两地	危机类型、危机管理能力、危机应对措施	——
2005 年	《职业》杂志联合中国人力资源开发网、中青在线、中华企管网	网络调查	——	危机认识、危机类型、危机应对措施、危机管理能力及培训	企业决策层、总裁办、公关部门和人力资源部门等中高层管理者以及部分普通员工
2006 年至今	中国人民大学中国危机管理研究课题组	问卷调查＋深度访谈	——	危机认识、类型、策略、危机传播管理等	决策层 15% 部门管理层 43.3% 执行层 41.7%

三、中国企业公共关系危机管理历程

(一)懵懂期(20 世纪 80 年代至 20 世纪 90 年代初):企业懵懂、政府先行

1980 年随着中央批准在广东深圳、珠海、汕头建立经济特区，在深圳开办的一些“三资”企业(如酒店、宾馆等)都先后设立了公共关系部。但公关危机管理的专题性研究却一直未受到业界及公共关系专业学者和研究人员的重视。1985 年底，南京某高校外籍教师使用玉环热水器沐浴时中毒身亡，成都和兰州两位用户也在使用玉环热水器时死亡(事故不是因为产品质量不合格，而是由于消费者使用不当造成的)；1988 年 7 月南京沙松电冰箱爆炸；1993 年发生“华旗事件”、郑州万家乐热水器爆裂事件等等。这些频繁发生的企业危机事件，使得刚刚从计划经济“超稳定”结构中走出来不久的企

业措手不及，备感压力。危机管理开始引起中国企业家的关注。[①]

与企业界对危机认识不足的情况不同，中国政府较早即开始了公共关系危机管理的实践。典型案例即1986年中国政府对于大亚湾核电站危机事件的成功处理。1985年中国批准在广东兴建大亚湾核电站，由于此后不久的1986年4月发生了被称为世界上最严重的核事故——前苏联切尔诺贝利核电站泄漏事故，因此大亚湾核电站的兴建遭到了我国香港市民的反对，中国政府在该事件中较好地运用了危机沟通的各项策略，如：全面了解负面舆论产生的原因、衍生和辐射的范围，以及已经产生和将要产生的影响；立即组建核电站公共关系处，增强公共关系沟通的针对性；通过新华社、中新社等新闻媒介如实报道切尔诺贝利核电站泄漏的主要原因——操作不当，而非技术；由权威的核电专家和核科学家在香港举办关于核电站的知识讲座，针对香港公众担心的问题给予解释和说明。

（二）导入期（20世纪90年代初至21世纪初）：学界先行导入理论，企业滞后频陷危机泥淖

此后，危机管理理论在20世纪90年代陆续引入我国内地，但直到20世纪90年代末，我国危机管理理论研究仍大多侧重于危机管理的概念性和程序性介绍，深入研究相对匮乏，绝大部分中国企业对企业公共关系危机管理方面的意识和策略更是懵懂混沌、少有概念。以“八瓶三株喝死老汉”的危机事件为例（参见第27页案例1－1），三株当时手中握有大量于己有利的证据，但却始终未拿出相应的公共关系危机管理方案，也未采取任何有效的紧急应对措施。1998年常德法院一审判决三株败诉，向死者家属赔偿29.8万元；1999年3月，终审判决，三株公司胜诉。然而，官司虽然赢了，但面对滔天的舆论讨伐，三株已经回天乏力。[②]

---

① 张映红：《公共关系管理》，首都经贸大学出版社2002年版，第45－46页。

② 黄升民、邵华冬、陈怡：《2008：模范生的拷问——略论新世纪以来中国企业危机公关传播的危情与转机》，《国际广告》2009年3期。

案例 1－1　“八瓶三株喝死老汉”

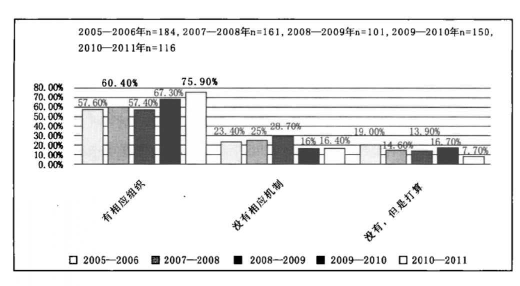
1994 年 8 月，吴炳新、吴思伟父子成立了山东三株实业有限公司，凭借“三株口服液”单一产品 1994 年当年销售额即达 1.25 亿元；1995 年猛跳至 23 亿元，第三年即 1996 年就达到了惊人的 80 亿元。其在全国所有大城市、省会城市、绝大多数地级市注册了 600 个子公司，并在县、乡镇建立了 2 000 多个办事处，其营销队伍更是达到史无前例的 15 万人。但 1996 发生的“常德危机事件”却使得飞速发展的三株迅速土崩瓦解。

1996 年 6 月 3 日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺花 428 元买回了 10 瓶三株口服液。据陈家人介绍，患老年性尿频症的陈老汉服用了两瓶口服液后夜尿减少，饭量增多，但一停用又旧病复发；当服用到三至四瓶时，老汉出现了遍体红肿、全身瘙痒的症状，第八瓶服完，陈全身溃烂，流脓流水。6 月 23 日，被送到汉寿县医院就诊，医院确诊为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，陈病情不断反复，于 9 月 3 日死亡。陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德市中级人民法院。1998 年 3 月 31 日，常德市中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，要求三株向死者家属赔偿 29.8 万元。到此时，常德一案已引起了国内媒体的普遍关注。一审判决后，当即有二十多家媒体进行了密集报道。从 1998 年 4 月下旬开始，三株的全国销售急剧下滑，月销售额从数亿元，一下子跌到不足 1 000 万元，从 4 月到 7 月全面亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6 000 名员工放假回家，口服液的库存积压达 2400 万瓶，相当市场价值 7 亿元。1998 年 5 月，开始有传言，三株已向有关方面申请破产，但因欠下巨额贷款，其申请最终未被批准。

1999 年 3 月，终审判决，三株公司胜诉。然而，官司打赢了，三株已经回天乏力，淡出历史舞台。

（三）热潮期（2003 年至 2008 年）：危机频繁，企业掀起危机管理学习、实践热潮

进入新千年，以 2003 年“非典”事件为标志，中国内地出现公共关系危机管理的热潮，“非典”这一重大危机事件触动了整个社会神经，许多企业以此为鉴，进一步强化了危机处理的系统建设。据中国传媒大学危机公关管理研究所相关调研数据显示，2005－2006 年，有 55.2％的被访企业设有危机预警机制，2007－2008 年的调研数据显示，有接近 60％的企业设立有专门的危机管理机制。越来越多的企业在公关公司等相关专业机构辅助下，越来越熟悉和了解公共关系危机管理相关理论和策略（见图 1－2）。



数据来源：中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所

图 1－2　2005—2010 年企业是否设有专门的机构和制度进行危机管理

（四）反思期（2008 年至今）：模范生犯错，公关之外展开反思

然而，进入 2008 年，中国企业的公共关系危机又呈现出新的特征，行业

中堪称“模范生”的标杆性企业纷纷爆发危机事件，如三鹿“毒奶粉”事件[①]，360 与腾讯的“3Q 事件”，伊利针对蒙牛的“诽谤门”事件等等。随着行业竞争的加剧，随着社会公众对生活质量、社会参与度和知情权需求的提高以及企业相关利益群体的泛化，企业不得不面临危机常态化的现状。但是，2008 年以来陆续发生危机的主角并不普通，它们一直以来都是行业中的佼佼者，是社会公众心目中的名企、市场上的模范生，无论是企业对内的经营管理还是对外的品牌传播都堪称成功，这些标杆性企业的危机频发昭示了中国企业公共关系危机很多新的时代特征：行业潜规则、企业规模迅速膨胀与企业社会责任相脱节、违背基本商业伦理道德的“丛林竞争法则”[②]等等，这些因素已成为新时期引爆企业乃至行业危机的源头。

三十年来，中国企业在经济实力与企业规模不断壮大的同时，危机管理意识和策略也在不断加强和完善，西方既有的危机管理理论及大量技巧已然为中国企业及其支持机构所熟知，但以三鹿、蒙牛、娃哈哈等为代表的业界“模范生”企业危机事件的频繁发生表明，既有的理论及策略在危机面前仍旧不管用。我们应该反思，不能适应现实的理论是否存在某种缺陷？那么，既有理论失灵的背后又存在着哪些问题？从抽象的理论概括到具体的实践应对策略，我们应该做出哪些方面的调整，以有效应对中国企业的公共关系危机？这些反思将贯穿全书始终，我们带着这些问题来剖析中国企业公共关系危机管理案例，尝试进行适应性的策略总结和理论建构，以积极的理论创新回应业界的困惑和疑问。

---

① 2008 年 9 月 10 日，《兰州晨报》首先曝光肾结石奶粉事件。9 月 11 日《东方早报》率先点出了三鹿奶粉的名号。同日上午 11 时左右，甘肃省卫生厅专门针对“奶粉事件”召开了新闻通报会。通报会说，甘肃省近期发现许多数月大的婴儿患上泌尿系统结石，全省已上报病例 59 人，死亡 1 人。随后，湖北、湖南、山东、安徽、江西、江苏等地相继通报发生类似案例。这是一次后果比阜阳奶粉案严重得多的毒奶粉事件。

② “丛林法则”指无视公平、公正、道义等社会基本伦理道德，奉行弱肉强食，残酷竞争的生存、竞争原则。搜狐董事局主席张朝阳把中国互联网比喻为“没有有效约束的丛林”。创新工场董事长李开复引用美国硅谷媒体报道将中国互联网竞争比喻为“就像在一个没有规矩的竞技场里，角斗士战斗到死”。

第二章 公共关系危机管理的ICC模型

第一节 公共关系危机管理的ICC模型

迄今为止，国内外公共关系学者针对危机管理提出了诸多理论建构，如形象修复理论、归因理论、辩解策略、危机反应策略、情境理论以及涉及危机传播管理的危机框架与消息来源研究等等。但总的来讲，公共关系危机管理研究对具体应对策略的概括总结较多，对公关危机管理客观规律的抽象概括较少；对具体危机事实的解读较多，对危机背后成因及发展规律解读较少。这种倾向实际上并不利于我们学习公共关系危机管理。公共关系危机的具体情境不同，开展公共关系危机管理的企业所拥有的资源、能力及危机管理机制不同，每次公共关系危机管理面对的公众也不同，如果沉溺于各种公共关系危机情境的解读，并将主要精力放在提炼相应的危机管理策略上，显然不有利于我们事半功倍地开展公共关系危机管理研究。因此，本书希望可以回归本源，尝试从问题的源头寻找答案，从企业与公众的公共关系本质出发，理解企业公共关系危机，并由此提出企业公共关系危机管理的有效路径。

针对企业与公众的公共关系，Crunig 提出了组织—公众关系由符号关系和行为关系构成的理论。认为符号关系主要聚焦在形象上，行为关系主

要集中在组织和公众之间的实际互动上。Crunig 提出:“公共关系参与者必须能够证明他们的努力对组织建立与战略公众的长期关系作出的贡献,如果他们的工作使组织的运作更加有效的话,他们必须努力建立符号关系和行为关系之间的连接。”[①]即企业与公众间公共关系包括符号关系与行为关系,符号关系与行为关系之间也应保持良好的协调运行关系。

无论符号关系抑或行为关系,二者都是企业与公众之间公共关系的一个共识系统。符号关系是企业与公众之间就符号与意义达成的共识,行为关系是企业与公众之间就企业实际的生产经营行为切实传递给公众的利益达成的共识。前者是通过企业组织经由大众传播媒介开展信息传播活动实现的,后者是通过企业组织由实际的生产经营活动与公众间的切实互动实现的。在企业与公众之间的公共关系建设中,既不能秉承传统的“酒香不怕巷子深”的观念——只注重行为关系的建设而忽视符号关系的达成;也不能大搞面子工程,“金玉其外败絮其中”——只注重符号关系的建设而忽视企业与公众间切实的行为关系的建构。可以说,符号关系是行为关系在企业利益相关者心目中的透射和反映。脱离了行为关系基础的符号关系就如无源之水、无本之木,难以健康良性地成长发展。行为关系是符号关系建设的现实基础,二者缺一不可。另外,由于企业形象是公众与企业接触交往过程中所感受到的总体印象,基本涵盖了符号关系的建构范畴。因此,本书中企业与公众的符号关系便主要聚焦于企业形象上(见图 2—1)。

我们在认识公共关系危机,形成公共关系危机应对策略时,往往注重对符号关系的修复——即通过多元媒体沟通策略,恢复意义与符号共识,但却忽略了企业与公众间实际的行为关系的修复。这种治标不治本的方法无法切实修复危机所损坏的企业与公众间公共关系。我们应该认识到在,企业组织与公众间的公共关系构成中,符号关系与行为关系具有密切的协同互动关系,因此企业公共关系危机管理必须对这二者同等重视。

其中,传播管理是危机符号关系修复的关键,也为行为关系修复提供重

① 陈先红:《公共关系生态论》,华中科技大学出版社 2006 年版,第 147 页。

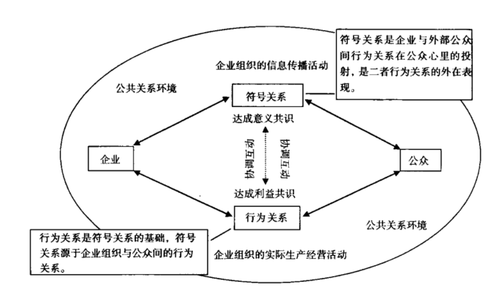


图 2－1 企业与公众间公共关系解构

要的监测、导航、保障和支持作用。首先，符号关系是在组织与公众过去的传播互动中建立起来的。因而企业传播管理活动是企业与公众之间建立符号关系的关键。其次，监测媒体新闻报道及负面信息、调查公众舆论焦点等企业传播管理活动也为企业调整行为关系提供了指引，如企业可以通过媒体新闻报道监测发现自身在经营管理上的某些问题、漏洞，及时调整、改善。再次，当危机爆发时，良好的传播管理将为企业调整行为关系赢得宝贵的时间，而不良的传播管理不仅会使企业与公众间的符号关系迅速破裂，更会使企业行为关系的调整、修复失去精准的导航和有力的舆论保障。如三株集团在“八瓶三株口服液喝死一个老汉”危机事件中的表现那样：企业面临巨大舆论压力却毫无反应，危机传播管理体系的失灵使危机升级，企业经营管理体系随之迅速土崩瓦解。因此，一旦传播出现异常，企业便应该意识到符号关系和行为关系都将受到损害，良性的公共关系将停止运转，进而危机出现(参见图 2－2)。

综上所述，本书提出了公共关系危机管理的 ICC 模型(形象修复 Image Restoration—行为关系管理，Conduct Management—危机传播管理，Crisis Communication Management)(参见图 2－3)。即企业公共关系危机是企业

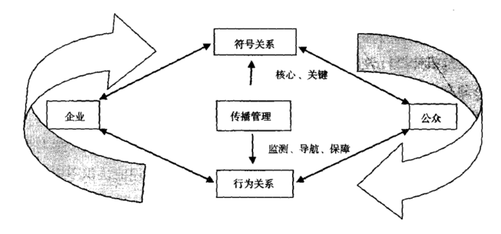


图2-2　符号关系、行为关系及传播管理三者间关系

公共关系的异化状态，其外在表现皆为企业与公众间的符号关系受损。不过，其内在原因具有多种可能性。首先，可能是单纯符号关系出现问题，组织与公众未就符号与意义达成共识——例如广告、公关传播不当引发的公共关系危机。另外，也可能是由于企业与公众间行为关系破裂，多见于产品服务质量、环境污染等引发的公共关系危机。再者，也可能是符号关系与行为关系间的有效连接被人为破坏。例如由于媒体报道不当，引发公众对企业的误解，好的行为关系对应坏的符号关系，二者之间的协调连接被破坏。

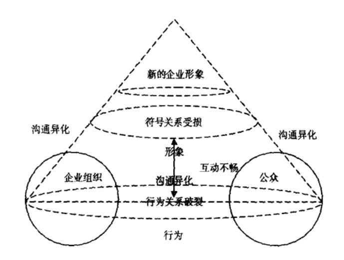


图2-3　公共关系危机管理中的ICC模型

公共关系危机管理的重要任务就是修复企业符号关系与行为关系这两大共识系统，恢复共识系统间的有效连接，使之协调发展，其主要手段便是以企业危机传播行为为管理对象的危机传播管理。

建立这样一个假设模型，有助于我们更全面、深入地理解和学习企业公关危机管理，主要体现在三个方面：

第一，通过该模型，我们能够更为深刻地理解公共关系危机产生与发展的内在机理。该模型可以使我们对于公共关系危机管理的认识不再局限于单一个案经验教训的总结，而是从组织与公众间公共关系的本源着手去认识公共关系危机是如何产生、如何发展的，从而形成可以指导不同类型危机的公关危机管理解决方案。

第二，这一假设将企业公共关系危机管理与企业日常公共关系管理有机地联系起来，努力推动企业公共关系的螺旋式上升，建构了公共关系危机管理的循环模型。即：公共关系危机管理是企业公共关系管理的有机组成部分，公共关系危机管理的最终目的是将异化的公共关系恢复到正常状态，并促进企业与公众间公共关系的进一步协调发展；力求通过公共关系危机管理，理顺扭曲的符号关系，并加以改进，形成新的适应公众需求及企业自身需求的符号关系，即企业形象；修复破损的行为关系，力求达成新的适应双方需求的行为关系，形成企业新的实态。

第三，该模型完善了企业公关危机管理的工作范畴，突破了以往将公共关系危机管理等同于危机传播管理的窠臼，提出公共关系危机产生的本质是因为企业与公众间的行为关系、符号关系出现了裂痕，对组织生存、发展形成了威胁与破坏；而解决公共关系危机，同样不能简单地理解为媒体公关，而要从组织与公众的行为关系与符号关系两方面入手，重建组织与公众间的公共关系。而对于行为关系的重建，尽管目前在实践中公共关系所能解决的问题仍然有限，企业与公众间利益的协调更多地依赖于企业决策层对公共关系人员的授权和支持，有赖于企业在经营管理上进行调整和改变，从而实现组织与公众间在利益上、价值观上的协调与共识。但随着公共关系在企业战略管理中的地位不断提高，相信这一领域在未来将有更大的提

升空间。另外，在公共关系还不能在企业决策层中占据重要位置时，公共关系工作人员可以利用公共关系手段促使企业决策层更加重视企业与公众间的公共关系问题。例如在企业价值观上，引导企业的公共关系向科学化、规范化方向发展，使企业具有正确的公共关系观、危机发展观，以促进企业切实调整行为，引导企业建立与公众间的良性行为关系。

第二节　符号关系修复

关于公共关系本质的争论，直接决定了我们对公共关系危机及公共关系危机管理的认识和界定。公共关系学对于公共关系的含义及基本任务历来存在争议，截止1995年，有学者已经收集到了500个有关公共关系的定义。[①] 但归纳总结来看，主要有四个方向的定义取向：

其一，传播管理学派认同的公共关系定义。传播管理学派将公共关系等同于传播管理，认为企业公共关系就是企业同公众间的传播管理。例如Crunig及Hunt(亨特)提出：公共关系是组织的“沟通管理者”，其处理范围涵盖所有组织与公众间可能通过沟通解决的问题，尤其包括日益增多的“抗争”与“冲突”事件。[②]

其二，语艺修辞学派认同的公共关系定义：由于现代社会中不同的观点和行动日益增加，因而需要运用语艺修辞来实现共识，以协调人们之间的各种行动。[③] 在此意义上，语艺修辞理论在相当程度上实现了对于公共关系的诠释和再升华——公共关系工作可以看做是一个“企业人”与其公众间所有

---

① Henderson, J. K., "Negative connotations in the use of the term "Public Relations" in print media". *Public Relations Review*, 24(1). 1998, p. 46.

② Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984), *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston. p. 139.

③ Robert, H. L., "The Wrangler in the Marketplace: a rhetorical perspective of public relations". In Toth, E. L. & Heath, R. L., *Rhetorical and Critical Approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1992, p. 17 & p. 24.

语艺修辞活动的总和。语艺修辞活动意味着“通过相关的言辞、观点和行动，帮助相关的群体和组织战略性地管理他们彼此之间的关系”[①]。

其三，声誉管理取向认同的公共关系定义：企业公共关系归根结底是对企业声誉及形象的管理。例如公共关系学者 Haywood（海伍德）和英国泰晤士大学专业研究学院教授 Sandra Oliver（桑德拉·奥利弗）博士即明确提出公共关系活动的最终目的为企业形象服务。Sandra Oliver 认为“公共关系是对组织形象声誉的管理。它要求组织了解公众对自己的认知情况，并将自己的绩效表现告知所有相关公众。它的任务是为组织创建应得的形象声誉。这种形象声誉来源于这种绩效表现，它不一定是对组织有利的，但却是组织应该得到的”[②]。公共关系学者 Haywood 也提出，“公共关系是经营企业形象，为企业创造最有利运作环境的一门学问，处理评估相关人士的态度之外，它还必须透过良好的政策与有效的沟通，赢得大众的理解与支持”[③]。

其四，关系管理学派提出的公共关系定义：企业公共关系是企业同公众间的关系管理。关系管理理论提出，“传播管理”已经不能全面地描述公共关系所具有的战略性职能，取而代之的是“组织与公众间的关系”，“公共关系应回归企业与公众间的关系管理”。

本书认为理论界对于公共关系定义的争议，也体现出公共关系危机管理核心任务的不同取向：传播管理学派将公共关系危机管理等同于公共关系危机传播管理；语艺修辞学派将公共关系危机管理视为语艺修辞对话的重新达成；声誉管理学派认为公共关系危机管理以企业形象的修复为最终目的；关系管理学派认为公共关系危机管理以企业与公众间公共关系的修复为目标。对此，本书认为，将公共关系危机传播管理或者危机语艺修辞对话等视为公共关系危机管理的全部活动及最终目标，是手段与目标的本末

---

① Robert, H. L., “The Wrangler in the Marketplace: a rhetorical perspective of public relations”. In Toth, E. L. & Heath, R. L., *Rhetorical and Critical Approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1992, p. 17 & p. 25.

② Sandra Oliver, *Public Relations Strategy*. Kogan Page Limited. 2001. p. 6.

③ 海伍德著，胡祖庆译：《全面公关时代——打造企业公关新形象》，麦格劳一希尔国际股份有限公司台湾分公司 1996 年版，第 38 页。

倒置，它们是公共关系危机管理的重要手段及核心工具，但绝非最终目标。而关于公共关系危机管理的最终目的是促成企业与公众间公共关系的重建，还是企业形象（即企业与公众间符号关系）重建的争议，本书认为二者并不矛盾，可将之视为公共关系危机管理的现实与理想两个阶段。也就是说，公共关系危机管理的理想目标是全面修复企业与公众间公共关系（包括符号关系及行为关系）。但在现实中，公共关系在企业中往往难以取得应有的战略地位及战略决策权，在企业与公众间行为关系的协调中，往往难以拥有完全的决定权，更多的是建议权。由此，公共关系危机管理人员拥有更多话语权的，往往是符号关系即企业形象的修复，而不是行为关系的重建及协调，所以行为关系的修复较之符号关系的修复更为缓慢。

综上所述，我们将包括符号关系和行为关系的全面公共关系修复视为公共关系危机管理的理想状态，将符号关系（即企业形象）的修复视为公共关系危机管理的实际核心目标；而将公共关系危机传播管理视为达成这一实际核心目标的重要手段，将公共关系危机语艺修辞对话视为公共关系危机传播内容管理的有机组成部分。

这是对公共关系理论建设的一个回应。社会组织公共关系的核心运作目的即塑造组织形象。在组织—公众关系的不断发展中，组织形象是组织与公众行为关系历史的积淀，代表了社会舆论和组织的社会定位，它来自外部公众对组织的总体认知和评价。这一假设充分体现了公共关系的伦理本质，即强调公众利益和承担社会责任；也充分体现了公共关系活动的本质内涵，即确定、建立和维持一个组织与决定其成败的各类公众之间的互惠关系。[①]

同时，公共关系危机管理以形象修复及建设为第一要务也有着强烈的现实意义：

首先，消费时代对品牌的追求，使得企业形象作为无形资产的价值得到

① Scott M. Cutlip & Ailen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations* (8th ed). Prentice-Hall International, Inc. 2000.

广泛认同，公共关系危机所造成的企业形象损害，将对企业竞争优势乃至生存发展造成巨大伤害。日趋激烈的现代竞争，不仅是技术的竞争、资源的竞争、资金的竞争、人才的竞争、经营管理的竞争，更是组织形象的竞争。良好的组织形象是社会组织生存发展的关键，是社会组织不可或缺的、极为重要的无形资产，能够给组织带来巨大的回报：其一，它能够不断建立公众对组织的积极信任关系，就如同组织在公众银行中的定期储蓄，可以带来稳定的财富保障；其二，它能够激发员工士气，提高工作效率，吸引和汇聚人才，提高组织生产力；其三，它能够增强金融机构贷款、持股者投资的信心；其四，它能够以企业形象细分市场，以形象力占领市场，增加组织的利润；其五，它能够团结、号召有业务关系的组织，加强合作；其六，它能够提高和强化广告、公共关系和其他宣传活动的效果；其七，它能够使组织的基础长期稳固。多项调查显示，组织形象已经超过了经济实力而成为衡量组织成功的重要指标。例如，对欧洲、亚洲、北美洲国家和地区企业首席执行官的调查显示：组织形象是全球范围的首席执行官们越来越关心的一个重要问题，首席执行官们也越来越倾向于从战略的角度考虑这个问题①。

其次，日益模糊的组织内外边界和透明的传播，使组织更加难以隐藏组织内部活动与外部要求之间的差异和矛盾，迫使组织从被动应对社会舆论到主动建立组织形象，公共关系危机形象修复成为企业建立组织形象的重要工作内容。以前，由于内部与外部之间的联系较少，组织能够轻易地区分其内部活动与外部关系。例如，高级主管人员，营销、购买、公共关系和战略计划部门主要处理外部关系；中低层管理人员，行政部、产品部和会计部主要关注内部活动。而在后工业时代，通过互联网络等各种形式，组织内部人员与外部人员的互动日益增加，保持清晰的组织行为内外部边界变得日益困难。企业信息透明度增加，而日益提高的信息透明度提出了一致性和可信性的议题，这些议题被称为“诚实沟”或“承诺/表现沟”②。一个组织如果

① 刘彧彧：《企业形象力》，中国市场出版社 2006 年版，第 18 页。
② 陈先红：《公共关系生态论》，华中科技大学出版社 2006 年版，第 400 页。

只提出一些广告口号，而没有将这些口号真正体现在内部理念和实际行动上，就会冒失去诚信及公众认可的危险。

再次，及时修复企业形象也能有效地避免公共关系危机的扩散，避免危机发生连锁反应，对危机具有一定的缓冲及预防作用。如果组织及时恢复良好的组织形象，公众便会在一定程度上降低甚至放弃对组织的怀疑，减少组织应承担的危机责任。此外，公众还会认为在既往的危机中，由于企业对危机采取了积极负责任的行为，因此，即使出现危机的负面信息，他们也可能采取对企业有利的态度取向，从而大大减少危机对组织公共关系的损伤，使危机对组织的不利影响最小化。据中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关数据显示，危机爆发后，近 70%的被访企业启动了企业形象修复措施，有 55%的被访企业在 1－2 周内迅速启动了企业形象修复措施，可见中国企业对于企业形象修复的重视程度较高。但是，尽管中国企业对于公共关系危机管理中企业形象修复颇为重视，如何有效地修复企业形象却是中国企业进行公共关系危机管理的一大困惑和挑战，有 37.5%的企业认为危机发生后品牌修复的不足已成为其公共关系危机管理中的最大挑战。

延伸阅读：公共关系的不同学术派别

1. 管理学派。管理学派以 1992 年 Grunig 等人编著的《卓越公共关系与传播管理》(*Excellence in Public Relations and Communication Management*)一书为标志。其代表人物 Grunig 是当今美国公共关系学界的权威，也是管理学派的主要代表。Grunig 在博士学位论文中发展的公众“情境理论”(Situational Theory)在公共关系学科理论中被广泛认可。他认为，公共关系是“组织和公众之间的传播管理”，组织、公众、管理、传播是公共关系的四个重要因素。在后期，由于受到关系管理的影响，他又增加了关系因素，把公共关系等同于传播管理或组织传播。管理学派认为，公共关系是组织的“沟通管理者”，处理范围涵盖所有组织与公众间可能通过沟通解决的问题，尤其包括日益增多的“抗争”与“冲突”事件。该学派主张公共关系必须发挥“理想性”与“实用性”功能，秉承“双向对称沟通”、“混合动机

模型”与“策略管理”的理念，兼顾组织与公众的利益，通过谈判、协商与合作的方式解决问题。

2. 语艺修辞学派。语艺修辞学派的形成以1992年Heath(希斯)和Toth(托斯)编著的《语艺修辞与批判视角中的公共关系》(*Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*)为标志。Toth在开篇第一章中明确地指出，在公共关系理论研究中，语艺修辞学派是与管理学派和批判学派并称为三大学派之一。语艺修辞学派主要有两大研究路线：其一为基础和修辞研究，延续原有的修辞学基本思路和学术传统，关注开放性的演说或文本及其所包含的意义；其二则为组织修辞研究，把所有组织的个体行为看做是一种语艺修辞行为，从而开展集中性的研究。

3. 关系管理学派。关系管理学派的形成以2000年John A. Ledingham(约翰·A. 莱丁哈姆)和Stephen Bruning(斯蒂芬·布鲁宁)合编的《关系管理的公共关系》一书出版为标志。关系管理学派的代表人物主要有关系管理理论的倡导者Mary A. Ferguson(玛丽·A. 弗格森)、关系管理理论的推动者Glen Broom(格兰·布鲁姆)、关系管理理论的响应者Grunig以及关系管理理论的主要领导者Ledingham。关系管理的核心概念是组织—公众关系(OPRs)。Grnuig和黄懿慧从关系特征的角度，提出了组织—公众关系包括的五大特征：相互控制(Control mutuality)、信任(Trust)、关系满足(Relational Satisfaction)、关系承诺(Relational Commitment)及人情与面子。

第三节 行为关系修复

根据公共关系危机管理的ICC模型，企业公共关系危机是企业公共关系的异化状态。其外在表现为企业形象即企业与公众间符号关系受损，内

在原因则多种多样：既可能是单纯符号关系出现问题，未就符号和意义与公众达成共识，例如广告、公关传播不当等引发的公共关系危机。也可能是由于符号关系与行为关系间的有效连接被人为破坏，例如由于媒体报道不当而引发的公众对企业的误解，符号关系与行为关系间的有效连接被割断。原本好的行为关系对应好的符号关系，但危机爆发后，演化成好的行为关系对应坏的符号关系，二者之间的协调关系被破坏。前面两种情形，皆属于公共关系危机管理符号关系修复的范畴。然而，分析诸多公共关系危机事件案例后发现，很多公共关系危机的爆发，除外显的符号关系破裂外，更源于企业与公众间实际互动中行为关系的破裂，例如产品服务质量、环境污染等引发的公共关系危机。

任何社会组织都是作为特定权利和义务的统一体而存在的，企业也不例外，权利和义务的平衡是企业组织生存和发展的基本前提。企业权利与义务的另一主体是企业的利益相关者。企业在危机中的利益相关者主要包括：内部员工、客户、股东、供应商、渠道商、政府管理部门、同业竞争对手、行业协会、媒体和社区公众、咨询服务机构（公关公司、律师事务所、专家团）等。Williamson（威廉姆森）、Wernerfelt（沃纳菲尔特）和Barney（巴内）等基于"交易费用理论"提出：如果一家企业的行为能满足利益相关者的需求或者能正确传达合作愿望，通常便能够降低企业的成本，从而增加企业的经济效益和股东的长期价值；而违背利益相关者的意愿，损害利益相关者的利益，利益相关者便会通过罢工、示威游行、敦促政府制定强制性法律法规等各种形式进行抵制，从而增加企业与公众的合作成本。[①] 美国佐治亚大学的Carroll（卡罗尔）和Buchhotlz（巴克霍尔茨）提出了企业与社会利益相关者之间的行为关系模型，[②]并认为：（1）组织必须在社会制定的法律和法规框架内

---

① Bernadette M. Ruf, Krishnamurty Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, Karen Paul, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective". *Journal of Business Ethics* (Netherlands), 32: 2001, pp. 143—156.

② 〔美〕阿奇·B. 卡罗尔、安·巴克霍尔茨著：《企业与社会：伦理与利益相关者管理》，机械工业出版社2004年版，第13页。

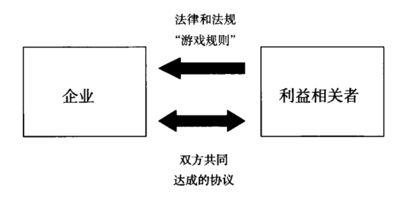


图2－4 企业与利益相关者间行为关系模型

进行活动；(2)某一群体与另一群体之间要共同达成协议，必须建立在双方的相互期望上(见图2—4)。

在这个模型中，法律和法规详尽解释了企业的“游戏规则”，但在法律和法规之外，可能还存在双方对相互角色、责任和伦理方面的期望约定。这些约定可能并没有对对方言明，是非正式的，需要对方去体会。这些未言明的社会契约内容，体现了Donaldson(唐纳森)和Dunfee(丹斐)所主张的企业与社会之间关系的伦理规范[①]。

美国学者Davis(戴维斯)和Blomstrom(布罗思托姆)根据企业与社会公众间的关系，提出了著名的组织责任铁律(Iron Law of Responsibility)：“从长远看，那些不以被社会(利益相关者)认同的负责任的态度来运用权利的企业，最终将丧失其权利。”[②]一旦组织的权利和责任失衡，一些影响力量就要出面促使这两者之间保持平衡。

在利益诉求多元的社会中，由主要机构(比如企业和政府)组成的那个社会或主要机构本身成为重点批评的对象是必然的事。当企业与公众之间的权利和责任失去平衡，企业与公众间行为关系受到损害时，企业受到来自

① Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, “Toward a Unifed Conception of Business Ehics: Integrative Socail Contracts Theory”. *Academy of Management Review*. April 1994, pp. 252—253.

② Keith Davis and Robert L. Blomstrom, *Business and Its Environment*. New York: McGraw-Hill, 1966, pp. 174—175.

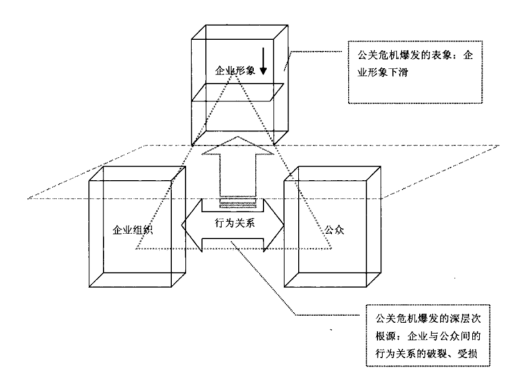


图2－5　企业公共关系危机爆发的深层次根源

社会的批评自然会增多，企业形象自然会不断受到损害，当批评恶化到一定程度时，企业公共关系危机爆发，企业形象遭受重创(见图2—5)。

客户、媒体、政府等外部公众是企业公共关系危机管理中行为关系修复的核心利益相关者。在危机中，内部员工、股东、供应商、渠道商、零售商等由于和企业共处同一利益链中，往往是企业公共关系危机管理的重要权利联盟成员，政府管理部门、媒体、第三方机构是企业在进行公共关系危机管理时要争取的重要支持对象，咨询服务公司则是企业公共关系危机管理的重要支持机构。客户、媒体、政府等外部公众是企业公共关系危机管理中的核心客体对象，也是公共关系危机管理中行为关系修复的主要对象。对于公共关系危机管理来说，公众的态度和看法是一切问题的核心，处理好与企业外部公众的关系，方能平安渡过危机。

第四节 ICC模型的运转机制及人员支持

ICC模型得以有效运转的重要前提是企业能从战略的高度认识并进行企业公共关系危机管理，拥有良好的公共关系危机管理机制及专业的公共关系危机管理人才。然而，这些恰恰是目前中国企业公共关系危机管理的硬伤。

一、从战略高度认识并开展企业公共关系危机管理

目前，不少企业对于自身公共关系危机管理缺乏战略性认识。以企业管理者对企业与媒体建立和谐关系重要性的认知为例，据相关调查数据显示，虽然有72.7%的企业认为与媒体间建立和谐关系比较重要或非常重要，但仍有将近四分之一(21.7%)的被访企业管理者对此缺乏足够的认识，认为企业在平常与媒体间建立和谐关系并不重要[①](参见表2-1)。

表2-1 企业管理者对企业与媒体建立和谐关系重要性的认知

	频数	百分比(%)
根本不重要	27	5.6
不太重要	77	16.1
比较重要	221	46.2
非常重要	148	31.0
说不清	5	1.0
总计	478	100.0

① 基于零点调查、清华大学公共管理学院危机管理课题组和中国惠普有限公司于2003年8月共同合作完成的"企业危机管理现状"课题研究。本项研究利用Super CATI快速电话调查系统针对京沪两市478家资产规模在500万元以上企业的中高层管理人员(包括董事长、总裁、总经理、副总经理、总裁助理或董事会秘书、部门经理等)进行的随机抽样电话访问。被访企业已按照企业性质、企业资产规模进行配额抽样。

在这种认识指导下，相当数量的企业与媒体的合作往往是浅尝辄止，停留在常规、表层、零散的接触与合作上，缺乏积极有效的深层次沟通与长久、稳固的关系。现实中，许多企业危机的发生都是由于与公众沟通不足，企业透明度、公开性差而造成的。而一旦危机爆发，企业又由于不能迅速通过媒体与公众进行有效沟通，求得媒体、公众的理解，而引发企业危机进一步升级。因此，企业应该将公共关系危机管理纳入企业战略管理体系，根据企业生产、经营乃至形象需要，明确企业公共关系危机管理目标，制定企业公共关系危机管理计划，规范和协调各部门资源为企业公共关系危机管理提供有力支持和帮助，从战略上保障企业公共关系危机管理活动有针对性地系统展开。

二、中国企业公共关系危机管理的机制之困

危机中的及时反应、沉着应对并非即兴之作，而是企业长期注重危机管理机制建设的结果。为了应对各种突发的危机事件，西方企业通常将危机管理纳入其现有的管理体系当中，将公共关系危机管理当作企业公共关系管理的重要组成部分。例如，伦敦证券交易所为避免企业危机对股市的冲击，要求上市企业必须建立危机管理体制，并要求定期提交相关报告。在企业日常经营管理中，危机预警系统能够随时监视、跟踪和预测可能发生的潜在危机，一旦危机发生，企业便能以最快速度启动危机管理系统，使企业在第一时间做出迅速有效的反应。而我国企业在建立公共关系危机管理机制方面仍存在很多问题。以三株“八瓶三株喝死老汉”的危机事件为例，由于危机意识的欠缺，三株在架构管理体制时，始终未能建立专门的危机管理机制，因而在事件发生过程中没有任何预警系统给三株领导者以警示，三株既没有正确认识危机事件本身，也未能采取积极主动的应对措施。

概括而言，中国企业公共关系危机管理机制的落后与经验的不足可体现为以下四点：(1)危机预警机制不完善；(2)公关危机管理机构设置不到位；(3)机构设置臃肿，内部沟通不畅；(4)不善借助外部支持。

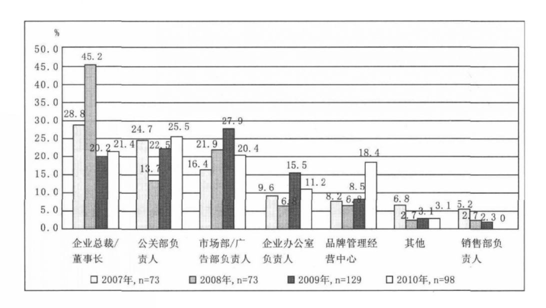
第一，危机预警机制不完善。尽管危机会威胁企业的生存，但至今仍有相当数量的企业组织没有建立完善的危机预警机制。“缺少预案，危机来临仓促应对”是企业危机管理面临的第一困境，认同率达 56.7%。有专家指出，中国企业太年轻，即使那些跨国企业，也经常为中国市场朝气蓬勃（往往也意味着变动不定）的气象所感染，正如健康的人不太情愿为自己的“健康保险”埋单一样，现在的企业也很难真的拿出精力、智慧和资源专门进行危机预案的建设。据中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所连续五年的调研数据显示，尽管建立危机预警机制的企业数量在逐年攀升，但仍有接近三分之一的被访企业没有建立危机预警机制。对已经建立危机预警机制的企业管理人员深度访谈表明，大部分被访企业管理人员对于危机预警机制的作用是否有效并不十分乐观和满意。

第二，公共关系危机管理机构设置不到位。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所 2010 年调研数据显示，有 76%的企业建立了专门的危机管理机制，但也有接近 24.1%的被访企业并未建立专门的危机管理机制。同时，在已建立专门危机管理机制的被访企业中，仅有 21.4%被访企业的危机管理部门负责人为总裁/董事长等高层管理人员，而接近 46%的被访企业危机管理部门负责人仍为公关部、市场部等中层管理人员。这反映出中国企业对于公共关系危机管理的战略重视程度仍较低，而以市场部/广告部负责人，甚至销售部负责人担任公共关系危机管理负责人，更反映出企业重效率管理轻危机管理的倾向（见图 2—6）。

第三，很多跨国企业或大型央企由于组织内部机构设置层次繁复，公共关系危机管理人员与高层的沟通不畅，在很大程度上导致公共关系危机管理效果不佳。在雀巢碘奶粉超标危机事件[①]中，业界认为雀巢企业公共关系部门人员表现不佳，但某国际公关公司负责人对此却持不同态度，他认为很多时候并不是在华外资企业的公共关系管理人员能力不足，而是由于在华外资企业组织内部层次繁复，内部沟通需要很多时间，且高层管理人员多为

---

① 参见第 59 页案例 2—3——雀巢碘奶粉超标事件。



数据来源：中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所

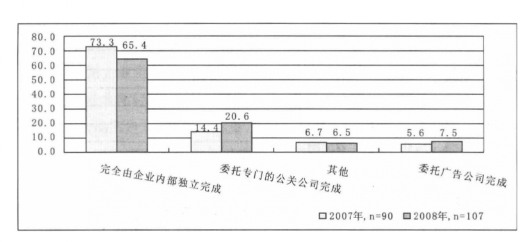
图 2－6　2007－2010 年，被访广告主危机公关机制的负责人

外籍人士，本土公共关系人员又由于文化差异很难与高层管理人员进行深入沟通，另外中方人员由于职级所限，也不愿承担过多责任。[①]

第四，不善于借助外部支持。每个企业都有遭遇危机事件的可能性，但是，并非每个企业都有足够的能力建立起一套行之有效的危机管理体制，并储备足够的危机管理资源。在现代社会分工越来越专业化的趋势下，根据社会资源合理配置法则，将会出现一个充满生机和活力的危机管理中介服务市场。目前，已有很多公关公司、管理顾问和咨询公司注意到了这一商机，推出了危机管理服务。但中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所的调研数据显示，被访中国企业在发生公共关系危机时，尽管委托专门的公关公司的比例有所上升，但仍有超过半数的被访企业在面对危机时，采取企业内部独立完成的方式处理危机（见图 2－7）。

---

① 中国传媒大学广告学院公关危机管理研究所“中国企业公关危机管理研究”深度访谈资料库。



数据来源:中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所

图 2-7 2007-2008 年,企业危机管理的主要执行方式

三、中国企业公共关系危机管理的人才之困

(一)高层及公共关系危机管理团队专业能力不足

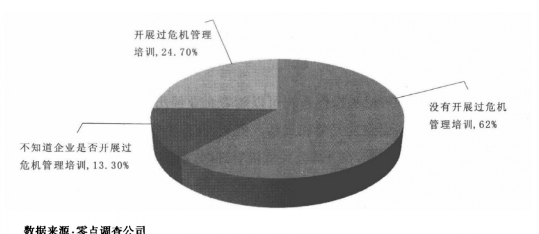
相关调研数据显示,在中国企业经营管理者中,有 72.7%的被访者属于低危机识别能力者,9.4%属于中等危机识别能力者,仅有 18.0%属于较高危机识别能力者[①]。中国企业管理者危机识别能力之薄弱,由此可见一斑。中国企业中高层管理人员不仅危机识别能力弱,而且在识别危机时还具比较短视,表现在:对于与企业的生产经营和效益具有直接关联的危机具有较高的敏感度,如人力资源危机、产品服务危机等;而对于与企业生产经营和经济收益具有间接关联的危机敏感度较低,如并购、诉讼、工作事故、天灾人祸、媒体危机等。高层管理人员管理能力的不足,直接导致了企业公共关系危机管理团队建设的薄弱。危机管理团队本应由企业决策层负责人以及企

① 该项调研将能从 19 种潜在危机中正确识别出 5 种或者 5 种以下者界定为低危机识别能力者,能正确识别出 6-10 种者为中等危机识别能力者,能正确识别出 10 种以上者为较高危机识别能力者。转引自黄庭满:《零点调查:京沪半数企业处于"危机状态"》,《经济参考报》2004 年 7 月 28 日。http://finance.sina.com.cn

业各部门(如公关部、人事部、保卫部、财务部、技术部等)主管组成。企业一旦出现危机,他们应该在高级管理人员的组织和协调下快速行动,而高层管理人员应该具有快速直接调用相关专业人员的权力和能力,相关团队也应具有相应的公共关系危机管理专业素质。但很遗憾,目前很多企业在公共关系危机管理能力培养、团队专业能力建设及管理方面都存在着不足。

(二)危机管理培训得不到足够重视

任何企业行为都是通过员工的行为来实现的,因而有必要对企业员工进行危机管理知识培训。相关调研数据显示,尽管有高达72%的被访企业关注企业危机管理知识,但有62%的被访企业表示所在企业“没有开展过危机管理培训”,还有13.3%的被访者表示“不知道企业是否开展过危机管理培训”(参见图2—8)。另外,在从未举办过危机管理培训的被访企业中,接近一半(49.3%)的人表示“近期不会考虑安排危机管理培训”,仅有十分之一略强(12.7%)的人表示“近期会考虑安排”。同时81%的被访者表示没有看过危机管理方面的书籍。这些数据表明:目前,中国企业在关注危机管理的同时,相关学习与培训活动却仍旧迟缓与滞后。



数据来源:零点调查公司

图2-8 被访企业开展危机管理培训情况

本书认为,企业开展公共关系危机管理,应避免目前叶公好龙的状态,切实开展相应的公共关系危机管理培训。

企业可借助公关公司等专业服务机构，开展定期或不定期的公共关系危机管理培训或能力水平测试。由公关公司等专业机构提供这种培训或测试服务，有助于提高培训的专业水平，同时也由于外部机构介入培训工作，企业支付了相应的费用，而使得培训工作显得更为正式。通过开展培训活动，不仅可以提升员工的公共关系危机管理水平，而且可以有效地提高管理层及员工对企业公共关系危机管理活动的重视程度。

在公共关系危机管理能力水平测试服务方面，企业可以借助公关公司的专业人员设计相关考题，考察企业内部管理层及员工的公共关系危机管理知识和相关能力，以便有针对性地开展培训活动，并就企业内部公共关系危机管理进行分工与合作，提供参考性建议。

除借助公关公司等专业机构外，企业内部也需要开展公共关系危机管理培训活动，定期由高层向中层乃至基层员工开展公共关系危机管理培训工作。这种内部公共关系危机管理培训，往往由于培训者既熟悉公司经营管理情况，又了解培训对象的知识储备和能力水平，因而往往更具针对性和适应性，培训效率更高，效果更好。

第五节　准确解读中国社会环境

公关危机管理理论和操作系统可以随着企业经历危机事件的增多、危机应对经验的增多而愈发完善和灵活。但是，在逐步健全和灵活的公关管理理论和操作策略以外，在开展公关危机管理时，我们还应准确解读中国的社会环境。企业是环境“动物”，企业的管理活动必须在适应环境的过程中调整并成长，最终成熟起来。离开中国的社会环境去谈企业公关危机管理无异于纸上谈兵。本节将从中国特定的政治文化历史背景、政商关系、情理法关系三方面入手阐释中国社会环境对中国企业公关危机管理的作用。

一、对中国特定政治、文化、历史背景的理解和把握

中国市场特定的政治、文化、历史背景不可避免地影响着中国消费者、新闻媒体从业人员以及相关政府监管部门工作人员的思维方式、价值取向及对事物的判断。而目前很多在华外资企业策略层面的负责人多由外籍人士担任，他们往往对中国政治、文化、历史缺乏深入系统的了解。这不仅导致在华外资企业对危机的敏感度降低，更使得这些企业的公共关系危机管理行为不适应中国的特定国情，公共关系危机管理效果甚微，甚至背道而驰，引发矛盾进一步升级。尤其是某些在华外资企业，由于两国间由来已久的历史问题以及两国间政治外交关系的变动波折，一旦企业公共关系危机管理处理不当，就会使单纯经济层面的危机事件上升到政治和民族矛盾的高度，使得危机事件的处理愈发困难重重。某公共关系公司副总经理在接受媒体访谈时即表示“外国公司刚进入中国时，西方的文化、品牌的时尚性给中国的消费者带来了很大的震撼，这些品牌有很大的市场拓展能力。但随着中国经济的不断发展，中国公众对传统文化的自我认同随之上升。跨国公司一定要尊重这种自我认同感，如果还拿着所谓国际化的那一套，肯定会碰钉子。所以跨国公司一定要注意中西方文化的融合和平衡”①。因此，在华外资企业的公共关系危机管理中的媒体关系管理要特别关注中国市场特定的政治、文化、历史背景，并有针对性地开展积极有效的公共关系危机管理传播活动。

案例2－1　日航事件

2001年1月27日，因天气原因，乘坐日航飞往东京转机的中国乘客结果转机到了大阪。同机的白人可以入境，而大批中国乘客却被困在机场。中国乘客回国后，控告日航搞种族歧视，并要求高额索赔。我国媒体也大量报道此事。有关专家通过对乘客、日

---

① 杨婷：《跨国公司的危机公关败笔》，《中国经济时报》2005年4月1日。

航、消费者协会以及法律方面的专家学者进行调查，发现：日航服务的确有不周的地方，事件发生后也没有及时开展沟通活动。但中国乘客指控日航搞种族歧视的理由也难以成立。因为，同机的白人之所以能够入境日本，并不是因为他们是白人，而是他们的国家与日本之间有互免签证协议，所以能入境，与种族问题无关。而中国与日本之间没有互免签证协议，所以中国乘客不能入境日本，这在各国都是如此。另外，乘客能否进入日本，并不是日航所能决定的，而是由日方出入境管理部门决定，就像中国的航空公司也没有决定让乘客入境的权力。

案例2-2 麦当劳"中国消费者下跪"广告的危机事件

2005年6月，麦当劳一则新广告片开始播放。该广告的创意表现为：音像店门口，身穿白T恤的中国男青年连连哀求店老板："一个星期就好了，一个星期。"店老板摇摇头否定。该青年接着乞求："三天时间，三天时间好不好?"挺着啤酒肚的老板坚决地说："我说了多少遍了，我们的优惠期已经过了。"此时一店员将一个写有"折扣最后一天"的巨大海报摆在店前。而那青年却不死心地跪在地下拉着店老板的裤管呼喊着："大哥，大哥啊……"一句旁白此时插入："幸好麦当劳了解我错失良机的心痛，给我365天的优惠……"镜头中刚才下跪的中国青年正大吃着麦当劳的一款汉堡。该则广告一经播出就遭到了中国消费者的强烈指责，认为有辱中国消费者人格。有业界人士点评认为，造成该危机爆发的主要原因是麦当劳中国区的高层对中国文化的理解存在偏差。并且由于文化和语言的差异，导致下属跟上司沟通过程中出现信息沟，从而影响了公司决策层对事实真相的判断。

二、政企间关系微妙，企业应学会在危机管理中科学借力

（一）政企关系微妙，角色模糊与混乱导致危机应对不力

近年来，政府相关监管部门就频繁爆发的企业危机事件不断采取措施，如加大对企业产品质量、服务、财务等的监管力度，采取有力措施明确政府监管部门分工，杜绝多头监管；就相关监管真空地带设立相应监管职能部门，填补漏洞等等，希望以此减少企业危机爆发带来的社会危害。但深入分析诸多企业危机案例后我们却发现：政府上述的调整举措能够治标却无法治本，政、企角色的模糊与混乱才是导致企业公关危机频繁发生，发生后又应对不力的一个重要因素之一。

首先，改革开放三十年，经济体制改革的飞速发展与政治体制改革的相对滞后，使得政府与企业的角色很多时候混淆不清。北京大学教授张颐武在2009年"第18届中外管理官产学恳谈会"上表示，"我到很多地方政府，我有很深的感受，我发觉中国地方政府很像企业，书记像董事长，市长就像一个总经理或者CEO，你看常委会一开基本就像董事会，市长办公会基本就像一个企业的总经理办公会"[①]。但与此同时，本应追求效率与效益的企业，特别是央企却又发出了"我们到底是企业还是政府"的疑问。有媒体报道，奥运期间，由于"奥运保电"的政治任务所限，电力企业必须给平时不交电费的企业供电。这显然不是企业行为，与电力企业追求经济效益的企业定位也不相符。对不少政府官员来说，电力企业在缴税的时候是企业，但在各种地方政府活动中，对于政府的决定，电力企业得出钱、出力给予配合。政府与企业在政、企两种角色上的模糊定位，使得企业在遭遇危机时往往还会遭遇独立人格的拷问，而政府在面对企业危机事件时，也往往纠结于种种利益，难以采取有效措施，导致危机影响范围扩大，危机应对难有良好效果。

---

① 张颐武：《我们的优势是地方政府很像企业》，新浪财经，http://finance. sina. com. cn/hy/20091031/11276908345. shtml 2009年10月31日。

在中石油大连石油泄漏事件[①]中，大连市政府既要考虑危机事件产生的广泛负面社会影响，又要兼顾对城市经济发展举足轻重的中石油的保护，可谓在危机处理中费尽心机。

中石油集团在大连市有两家分公司，中石油集团大连石化公司和中石油集团大连液化气公司。号称全国最大炼油基地的大连，炼油能力的60%以上来自于中石油集团大连石化公司，该公司2008年实现销售收入615亿元，这个数额相当于大连市当年GDP的近16%，而港口、仓储等行业的发展也与炼油基地密切相关。大连市为此提出要成为“北油南运”大通道的枢纽以及原油及成品油进出口的转运中心。中石油集团大连液化气公司则是一个正在建设的庞大项目，总投资额超过100亿元。在危机发生一年前的2009年7月，大连市委书记夏德仁，市委副书记、代市长李万才在会见由中国石油天然气集团公司副总经理喻宝才率队的考察团时即表示，感谢中石油为大连市经济发展所做的贡献，中石油在大连投资的重要项目对大连产业结构调整具有积极意义，对进一步完善大连港口功能发挥了重要作用。

石油泄漏事件发生后，不仅大连市委宣传部副部长王卫为缺席新闻发布会的中石油集团解释，大连市旅游局副局长刘晓滨曾也表示大连旅游一切正常，环保部更是对污染评估的结果保密——尽管如此劳心劳力，却仍旧挽回不了中石油在此次事件中造成的巨大负面影响。而政府之所以在此次危机事件中如此进退失措，原因之一在于不希望该事件影响到中石油在本地的投资建设，害怕对当地财政收入造成巨大损失；另一个原因则缘于央企特殊的官商两面，大连市政府投鼠忌器，中石油作为央企还担负着国家经济安全的重任。也由此，著名财经评论家、财经专栏作家叶檀写道：“如果说某些民企的傲慢是得到了某把大保护伞的庇护，中石油这些企业得到的则是制度庇护，它们被经济安全的华丽锦衣遮盖。”[②]

其次，政府与企业间行政脐带的长期保留，导致企业缺乏独立人格，过

---

① 参见第200页案例16——中石油大连石油泄漏事件。

② 叶檀：《中石油应该对漏油负起社会责任》，FT中文网 http://money.163.com/10/0915/00/6GJ4POJM00253B0H.html

分依赖政府，缺乏成熟的危机管理意识和应对处理。在计划经济转向市场经济三十年来的岁月当中，中国企业虽然表面上形成了规模巨大的企业，但企业内部的组织文化还相当稚嫩。这不能不归因于中国计划经济体制遗留下的预算软约束、“父爱主义”等经济政策，它们使得中国企业与政府之间仍保留着行政脐带，企业一旦发生危机或遇到发展中的瓶颈，政府大都出面协助解决或提供各方面的支持，包括对企业的直接经济援助和帮助企业协调各媒体的关系。政府行政脐带的隐形作用，在企业成立和发展初期确实取得了高效率的实际效果。但随着企业的壮大，一旦它们走出地方市场，甚至走出国门面对国际市场的竞争和挑战，不成熟的企业人格问题就会暴露无遗。尤其在企业面对危机事件时，它们表现得就像一个毫无应对之能和招架之术的婴儿。以 2008 年三鹿“三聚氰胺问题奶粉事件”①为例，《人民日报》10 月 1 日刊登了石家庄市政府副秘书长、新闻发言人王建国的访谈，其中透露 8 月 2 日三鹿集团就毒奶问题向市政府做了请示，同时请政府“帮助解决”问题。王建国引述三鹿集团的文件说：“请政府加强媒体的管控和协调，给企业召回存在问题产品创造一个良好环境，避免炒作此事给社会造成一系列的负面影响。”不过，王建国没有说明石家庄政府是否曾经配合三鹿要求“加强媒体的管控与协调”以及如何配合，但他也没有对此予以否认。

再次，浓厚的“山寨文化”②使得政府监管缺乏制度性、规范性，在处理政企关系上往往监管大于引导。不出事则已，出事就是大事。使得中国企业缺乏一个稳定有序的监管环境，缺乏具有良性引导的健康成长空间。在中国经济急速成长的过程当中，不仅企业形成了野蛮生长的发展逻辑，面对不断出现的新情况，“摸着石头过河”的方针也使得政府部门在监管方面缺乏制度性、规范性。模糊的“山寨文化”有利于刺激高速发展，然而也容易产生“集体无意识”，它不只是存在于企业当中，也严重感染了政界和媒体：企业

① 参见第 200 页案例 15——三鹿“三聚氰胺奶粉”事件。

② “山寨”一词源于粤语，是一种由民间力量发起的产业现象。其主要表现为对规则的草根创新、仿造性、快速化、平民化。主要表现形式为通过小作坊起步，快速模仿成名品牌，涉及手机、数码产品、游戏机等不同领域，并衍生到整体社会文化领域。这种文化的另一方面则是善打擦边球，经常行走在行业政策的边缘，引起争议。

受到赞扬时被媒体渲染得像救世主一般，约束和监管几近真空；一旦爆发危机、出现问题，则坠入地狱，成为撒旦。

（二）企业公关危机管理中对政府管理部门的科学借力

首先，不同于西方的“商—政”关系，目前，在中国社会占据牢固地位的关系仍然是具有计划经济时代痕迹、具有上下级行政庇护关系特征的“政—商”关系。因此，面对微妙的政企关系，中国企业仍然必须高度重视政府在企业开展公共关系危机管理，尤其是形象修复方面的重要作用，这直接关系到危机能否顺利解决，企业形象能否得以有效维护。政府是公信力的代表者，是政策和标准的制定者，是真相和结论的裁定者，更是“关键时刻扶企业于大厦将倾”的最强有力的一只手。有跨国企业品牌总监曾一语中的：政府手里有“救命药丸”和“免死金牌”。因此，企业在进行外部公众重要性排序时，非常有必要将政府列入其重要危机利益相关者的序列当中。对危机中的企业而言，每一类利益相关者都是重要的，然而其重要等级却存在差异和区隔。利益相关者的重要性排序，直接决定着企业在公关危机管理中精力、资源的投入方向和投入模式。从目前的实证调研数据来看，政府相关部门确实得到了企业公关危机管理人员的高度重视。中国人民大学相关调研数据表明：对于政府是企业公关危机中最为看重的利益相关者的认同率高达65%，并有79.6%的企业人士希望在危机中能够得到政府主管部门的“协助、扶持”。中国传媒大学广告学院公关危机管理研究所的数据也显示：被访企业在公关危机管理中借助的外部力量为政府管理部门的比例高达63.2%。某位Top10本土公关公司老总表示：公关危机管理中，对于公关公司及其服务的企业而言，媒体虽然是重要的倚重力量，但相对而言，危机中的媒体资源获取及掌控能力并不能体现公关公司的竞争优势，尤其在本土和跨国公关公司的竞争中，这部分的竞争更日趋透明化，很难获得比较竞争优势。很多公关公司及企业对政府部门资源缺乏有效的掌控，苦于在危机发生时找不到合适的主管部门及主管人员，苦于政府部门的多头管理，结果往往难以进行顺畅的沟通，无法有效借力于政府资源渡过危机。

企业必须意识到，良性的政府关系始终是企业公共关系的核心组成部分之一。正如中国的改革开放仍在探索努力中一样，中国企业与政府间的公共关系建设同样需要一个向健康、良性、科学、规范发展的过程。因此，中国企业必须适应中国社会目前的"政—商"关系，高度重视政府管理部门在公共关系危机管理中的重要作用。要建立"良性"的"政—商"关系，功夫在平时，而非临时抱佛脚，要在平时即注重从社会公共利益与企业自身利益相结合的角度出发，争取与政府及相关管理人员建立良好的公共关系。另外，企业在建立、维护与利用政府公共关系时，一定要保持其正当性，取乎法，合乎理，在中国相关政府公共关系制度和规范尚不健全的情况下，更不能违背法纪，进行腐败性公关，否则必定深植祸患。

尽管公共关系危机管理应注重借力于政府，但同时企业也必须意识到公共关系危机管理的真正主体是企业本身，而不是政府，企业只有依靠自身力量，自立自强地进行公共关系危机管理，才能有效地减少危机可能对企业造成的损害。以美泰玩具铅含量超标危机事件为例①，危机爆发后，中方制造商广东利达公司过于依赖政府，缺乏承担责任的勇气，以至最后利达公司副董事长张树鸿上吊自杀，以自杀来躲避危机。直到第三次召回的产品经检测完全合格，政府才出面维护中国企业，通过外交手段说明真相，指出威胁儿童健康的，不仅仅是油漆铅含量超标，还包括设计上的缺陷，并且中国生产的产品是完全按照美国方面的设计来生产的。虽然危机最后得以平复，但企业经营管理人员的生命却无法挽回了。

三、情—理—法策略优于理—法策略

正如费孝通提出的差序格局："社会关系是逐渐从一个个人推出去的，是私人联系增加，社会范围是根据私人联系所构成的网络。"②因此，中国人非常注重人与人之间的面子与情感。在进行关于组织与公众间关系的调研

---

① 参见第199页案例13——美泰玩具铅成分超标危机事件。

② 费孝通：《乡土中国》，北京出版社2005年版，第29页。

时，Crunig 提出了相互控制、信任、关系满意、关系承诺四大特征，我国台湾学者黄懿慧在以上四个关系维度的基础上，又提出了第五个关系维度，即人情与面子，并以此作为反映东方文化特质的分析框架。中国传统文化是以关系导向或者社会导向为特征的。在本质上，东亚文化最为显著的特征就是强调社会关系，人们的存在是通过与他人的关系来定义的，而人们的关系则是按照等级制度来建构的，社会秩序是通过每一方在关系角色中的荣誉地位来保证的。人情—面子被定义为组织—公众关系中一种可以交换的资源。由于面子的重要性，因而其在东方文化的社会互动中就非常重要。因此，在中国进行公共关系危机管理，企业就必须注意危机相关公众的情感需求以及真诚的道歉、谦逊的态度和委婉的言辞等。这些涉及亲密情感及面子的策略都将收到良好效果。遵循情—理—法策略，就要先从情感上与公众进行善意诚恳的沟通（即给公众面子，让公众首先在情感上接受企业主体），然后才是就危机事实本身进行合理的阐释，最后才是诉诸法律的行动。

如果企业不顾中国社会的这一社会关系特征，一味理性地判断企业在危机中是否应该承担社会责任，其结果往往适得其反，造成危机的进一步扩大，以致企业形象一落千丈。以雀巢奶粉碘超标危机事件为例[①]，2005 年 5 月，雀巢被曝其金牌成长 3^+ 奶粉碘超标，然而，在其媒体声明（见案例 2—3）中，雀巢中国公司试图从技术角度证明：金牌成长 3^+ 奶粉虽然不符合国家标准，但产品本身是安全的。公司毫无向公众致歉及承担责任之意，这就破坏了组织与公众间的关系（特别是东方社会的人情与面子这一关系维度）。在危机事件已然引起公众高度重视时，企业应首先从公众视角出发，向公众表达企业的歉意，无论危机事实如何，企业都将采取负责任的态度等等，这是对东方社会公众注重家庭伦理关系，讲究人情与面子的一种尊重。尽管这种姿态不一定能减轻公众对危机事件事实层面的关注，但至少能有效地避免危机从事实层面的公共关系危机演化为涉及情感与精神层面的公共关系危机。

---

① 参见第 199 页案例 14——雀巢奶粉碘超标事件。

案例2－3 雀巢在奶粉碘超标事件后发表的几次声明：

2005年5月25日：雀巢发表声明称“雀巢碘检测结果符合《国际幼儿奶粉食品标准》，并称碘超标是由于牛奶原料天然含有的碘含量存在波动而引起的，并且该成分的含量甚微，雀巢金牌成长3+奶粉是安全的”。

2005年5月27日：雀巢称根据中国营养学会公布的《中国居民膳食营养素参考摄入量》，儿童碘摄入量的安全上限为每日800微克。因此，上述检测中提及的碘含量不会带来任何安全和健康问题。但是媒体却迅速提出质疑，中国营养学会公布的《中国居民膳食营养素参考摄入量》只是公布了儿童每日碘摄入量的安全上限，这个衡量标准与雀巢奶产品本身应遵守的国家标准没有直接联系。

2005年6月5日：危机发生近一个月后，雀巢大中华区总裁穆立在接受中央电视台采访时，才就奶粉碘超标一事向消费者道歉：“首先，就这次碘含量不幸偏离国家标准一事，我们向广大消费者道歉。尽管我们一贯承诺全面遵守国家标准，但还是发生了这次偏离。”

然而，“偏离”一词却引发了媒体对雀巢的更大范围的围剿。很多媒体评论认为，雀巢只用“偏离”国家标准这个借口来搪塞大众，言语中依旧透露出傲慢之意。并且雀巢选择道歉的时机并不是其主动召开新闻发布会向公众道歉，而是在接受一家媒体采访时被动表达，更令公众难以感觉其道歉诚意。

另外，关注中国传统社会关系中的人情与面子，针对的对象是企业所面对的公共关系危机对象——危机公众，而不是政府、媒体等利益相关者。企业在公共关系危机管理中，不能因片面强调人情面子的重要性而采取不适当甚至违法、违纪的腐败公关等行为。跨国企业进入中国后，耳濡目染了中国社会转型期政府官员腐败和媒体权力寻租等等问题。因此，其采取的适

应性调整也许会在一定阶段拉动业绩增长，但从长远来看，无论是跨国企业抑或是中国企业，都应该注意到中国在政治、经济、文化及法律等方面的发展进步。如果仍停留在既有的认识上，继续采用不正当的公关行为，那么他们就很难应对企业未来的公共关系危机。在雀巢碘奶粉超标事件中，雀巢不仅没有成功处理前期的碘奶粉超标危机，更被媒体曝光其"公关腐败"危机的连锁发生，使雀巢深陷公众舆论声讨浪潮中，难以自拔。

2005年8月10日，《国际金融界》刊发《涉及雀巢的"黑白界"一文》，揭露雀巢"公关丑闻"。现原文摘录如下：

> 在雀巢和消费者博弈的同时，雀巢的公关人员并未闲着。他们在干什么呢？用新华社一篇文章的话说，"雀巢已经分别找了一些新闻单位的领导，热情地为自己洗白，想靠公关和广告来'摆平'媒体，"并且，"跑到国家有关部门'登门诚恳认错'呢"。……雀巢的这些招数，并不只出现在这次"碘超标事件"中，从2002年雀巢转基因事件以来，这种手段就屡试不爽。2002年，某报报道了雀巢转基因事件后，雀巢中国方面就曾同其聘请的公关公司一道找到某报编辑和记者，希望通过沟通放弃报道，或者站在雀巢立场做一篇正面报道。……2002年，当媒体和公众指责雀巢产品没有标明转基因的时候，雀巢却拿出一份农业部给其的回函，称其"不在标志目录管理范围之内"。

再有，情—理—法策略是适应中国社会特有社会关系特征的，但其在西方社会往往难以奏效，甚至收到相反的效果。以美泰玩具铅超标危机事件为例[1]，在危机爆发后，美国美泰公司没有站出来说明设计缺陷的问题，却利用中国生产商的沉默，也选择了对设计缺陷问题保持沉默的姿态，进而将危机的重点锁定在了产品质量问题上，几乎不费吹灰之力地离开了危机的中心，并把中国生产商引到了危机的黑洞中；同时以向消费者负责的形象出现

---

[1] 参见第199页案例13——美泰玩具铅成分超标危机事件。

在公众面前，在各大门户网站发布红色重标的“召回广告”，在知名的搜索引擎如谷歌等设置召回链接，将消费者引导至公司网站的召回专用子站。美泰公司遵循西方公共关系危机管理经典理论——公共关系危机辩解策略中的转移与模糊策略，成功地将危机转嫁给了中国生产商，从而使自己避免了形象受损。而中国生产商利达公司在这一危机事件中却囿于中国传统的“面子”，认为自己作为美泰的上游供货商，没有必要破坏人情及面子去公开指责美泰的设计缺陷，所以保持了沉默，自动放弃了危机处理中宝贵的话语权。在这一案例中，中国企业过分注重“情”，而美泰不买账，直接采取了转嫁危机明哲保身的策略，可见“情”策略在西方社会并不一定奏效。

案例 2－4　美国美泰公司在玩具铅超标危机中采取的转移与模糊策略

美泰在发现产品质量问题以后，制定的危机应对策略是：先召回、再道歉，并同时配合国会接受调查质询。无论是对待美国消费者还是美国政府，其态度是极尽谦恭、负责之能事。在逐渐赢得美国消费者信赖的同时，美泰还巧妙地将舆论引向“中国制造”议题。在一些媒体报道中，“品牌”与“产地”的概念被偷换了，美泰自身的责任在这场舆论炒作中被掩盖了，“中国制造”被推到了台前，而美泰则躲到了幕后。待本土风波逐渐平息之后，面对中国舆论的广泛质疑，美泰派出全球业务行政副总裁等一行人，向中方政府道歉。

美泰在回应此次事件时的一个重要战略思想是：模糊处理及转移视线。针对 87%的召回产品责任在设计而非生产这一重要事实，美泰进行模糊处理；对于自己和中国厂商到底谁该对危机负责、各自分担多少责任，模糊处理；对于媒体对“中国制造”铺天盖地的负面报道和声讨，更是模糊处理。而等到中国政府一再站出来澄清关键事实，眼看就要翻脸之际，美泰出来向其道歉，而此时距离危机发生已经好几个月了，此时的美泰已然获得了美国消费者的谅解甚至同情。

第三章　危机行为关系修复

第一节　危机行为关系修复框架

利益相关者与企业之间的行为关系是企业形象在利益相关者心中形成的基础。正所谓治标不如治本，进行企业公共关系危机管理就如同医生诊病，如果只治好表层的病征，而深层顽疾仍在，那么企业公共关系危机管理就只起到了延迟病人大病爆发时间的作用。待大病突至，恐怕再高明的医术也难以回天。因此，中国中医一向讲究“不治已病，治未病”[①]。而中医是古老东方哲学的医道演化，其中蕴含的哲理，对中国企业的公共关系危机管理实践同样具有重要的指导意义。进行公共关系危机管理，尽管其最终目标是恢复企业形象，但如果单纯从恢复形象符号关系的种种沟通行为着手，就如同“头痛医头、脚痛医脚”，没有触及深层次的病源，终究会有大病突临的一天。因此，进行企业公共关系危机管理，针对破损的形象，除了开展有针对性的符号关系修复工作外，更要开展相应的行为关系的调整与修复，即重建企业与利益相关者之间的行为关系。

① 《皇帝内经・四气调神大论》，“是故圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱，此之谓也。大病已成而后药之，乱已成而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎？”

既然要修复公共关系危机管理中的行为关系，就有必要建立立体的修复框架，并以此作为实践策略的出发点（见图3—1）：

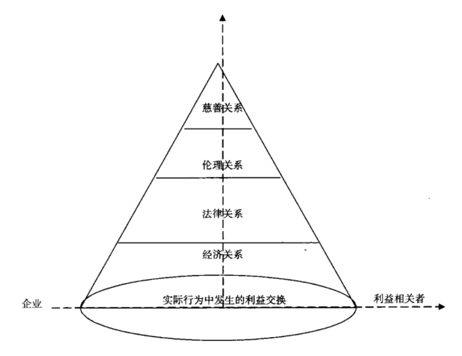


图3－1　危机行为关系修复立体模型

第一，企业与利益相关者之间的行为关系侧重于企业实际的经营管理行为所产生的与公众之间的利益交换。即它着重关注企业实际的所作所为。

第二，企业与利益相关者之间的行为关系本质上是一种利益关系，且破损与修复皆遵循社会交换模型所揭示的行为关系的开始、维护及终止的客观规律。

第三，企业组织与利益相关者间的“利益”范畴，可区分为物质利益与精神价值。在危机中，企业与利益相关者行为关系的破裂，既包括物质利益的损害，也包括精神价值的损害。行为关系的修复关键即在于对物质利益和精神价值的重新弥合。

第四，从行为关系的核心概念利益进行解读，对行为关系进行纵向分

解,将其划分为四个层级,即经济关系、法律关系、伦理关系及慈善关系。公共关系危机管理也可追溯到四个层级关系中的行为关系破裂,进行有目的的修复。

第五,行为关系修复的对象是企业利益相关者,利益相关者从企业外部视角“由外向内”界定与企业间的公共关系及其日益多元化、活跃的趋势,给企业公共关系危机管理带来较大挑战,企业需准确界定利益相关者,从而有效地进行公共关系危机管理。

近年来,与企业的发展进程同步,对于企业利益相关者的界定也在不断演化,“由外向内思考”成为日益显著的界定企业利益相关者的重要指标。以传统的企业生产观点来看,企业只把那些供应资源或购买产品、服务的个人或群体看做利益相关者。[①] 随着企业所有权和管理权的逐渐分离,企业开始意识到,如果想取得成功,还需要处理好与除顾客、客户之外的其他主要关联群体的关系。当企业的内外部环境发生重大变化时,如何理解企业与利益相关者之间的多边关系也就有了革命性的不同,从而形成了具有鲜明的“由外向内思考”特征的“企业的利益相关者观点”[②]。即,企业不应该仅从企业自身的角度出发,只把那些在企业中拥有某一权益的群体视为企业的利益相关者,还应该具有“由外向内思考”的视野,从企业外部公众的视角出发,将那些自以为在企业中拥有某一权益的群体也视作其利益相关者。

现实中,那些自以为在企业中拥有某一权益的群体对企业的影响正日渐增强,这一观点便是对这一趋势的直接回应。例如随着环境保护意识的增强,很多以环保为诉求的特殊利益群体对企业的影响力正日渐增强,其对环境污染甚至仅可能产生污染的企业的权益主张直接影响了企业的经营管理行为,使得企业不得不将这一群体视为企业重要的利益相关者。如2007年的厦门PX化工项目危机事件。该项目可能污染环境、危害市民健康的消息最初经由厦门海沧“未来海岸”(距离该项目仅有4公里)业主以

---

① R. Edward Freeman, *Strategic Management*: *A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010, p. 32.

② 同上。

网络论坛发帖予以公布，再经由手机短信等传播形式，迅速获得了厦门最大的环保非政府组织“厦门绿十字”、厦门市民及包括《三联生活周刊》、《南方周末》等有影响力的新闻媒体的关注，从而使厦门市政府及投资该项目的腾龙芒烃(厦门)有限公司皆面临着严重的公共关系危机。由于市民的强烈抗议及媒体的高度关注，在强大的舆论压力下，厦门市政府最后不得不宣布取消总投资额达108亿元、但有可能对环境产生污染的该化工项目，将项目迁至漳州市漳浦县古雷半岛。根据相关媒体报道文献资料显示，该项目在最初开发时，从当地政府到腾龙芒烃公司甚至当地媒体显然都将该项目作为促进厦门海沧经济发展的重大利好项目(见表3－1)，想当然地以为会受到市民的欢迎，并未意识到随着经济的发展，市民的环保意识也在逐渐增强，而这些企业还未意识到公众的利益主张已开始越来越大地影响到企业的生存及发展。

表3－1 PX危机前后厦门当地媒体的部分相关报道

报道时间	标题及简要报道内容	报道媒体
2006.09.22	《海沧安置就业保障 解除被征地农民后顾之忧》 “PX项目征地拆迁工作进展顺利，项目带动，创造农民幸福生活……”	《厦门日报》
2006.10.26	《创造又一个海沧速度 海沧PX项目40天征地1920亩》	《厦门日报》
2006.11.08	《PX项目建设日新月异》	《厦门日报》
2007.01.09	《PX项目设备维修中心预计2月全面竣工》	厦门广电网
2007.05.30	《厦门市政府决定缓建PX项目》	厦门网
2007.05.31	《厦门市政府谈缓建PX项目：肯定市民看法》	新华网厦门
2007.06.04	《乌鲁木齐PX项目十年安全无事故》	厦门网
2007.06.04	《厦门市人民政府昨日下午举行新闻发布会 市民意见和建议已转达环评机构》	《厦门商报》
2007.12.09	《并没有走形式》	《厦门商报》
2007.12.19	《环科院建议厦门市政府决策PX项目时关注市民情绪》	厦门网

现实中，这一日渐凸显的趋势使得企业与利益相关者间行为关系异化风险系数进一步提高。毕竟，企业与利益相关者间行为关系的达成是建立在双方达成共识的基础上的，而企业只有对主体具有相当的把握和了解后才能形成有效的共识。然而，随着对利益相关者予以“由外向内思考”的趋势日趋增强，外部公众的利益主张和价值认知显得日渐重要起来，即使一些曾经在企业利益相关者界定之外的外部公众的利益主张和价值认知，也对企业变得同样重要起来。例如消费者权益组织对消费者各项权益的主张，环保主义者对企业环保行为的主张，女性主义者对反性别歧视的主张等等。这些曾经被企业阻挡在企业重要利益相关者群体范畴之外的群体及主张，现在对企业而言也显得非常重要。

这一观点对企业的公共关系管理工作提出了挑战，但同时它也具有重要的启发意义。在公共关系危机爆发时，“由外向内思考”的利益相关者观点增加了企业有效了解和把握外部公众利益的操作难度，其挑战远远高于企业单方面“由内向外”的利益主张。这种观点要求企业放弃独白式的公关危机沟通手段，开展语艺修辞学派一直倡导主张的“对话”沟通，运用 Crunig 所提出的坚持企业利益与兼顾公众利益的混合动机模式进行有效的公关危机管理。

再有，企业利益相关者中特殊利益群体日渐多元、专业、活跃的趋势也提高了企业与利益相关者间关系异化的风险系数。在企业组织的公共关系建设中，企业不仅要谋求与以公众为代表的利益相关者之间建立行为关系，保持权利与义务的平衡，更要适应社会特殊利益群体不断发展的趋势，谋求与多元特殊利益群体之间建立行为关系并保持相互平衡。企业所面对的社会是有着共同传统、价值观、习俗、集体活动与利益的一个社区、一个民族或有着广泛组成的一群人。社会是由无数个利益群体、或多或少具有一定形式的组织和各类社会公共机构所组成的，这些群体、组织和社会公共机构都是有目的的人的集结体。对于某些特定问题，这些人体现出共同的利益，拥有共同的信条，从而聚集到一起。中国社会正日益发展成为一个有着多元特殊利益群体的社会，社会中的各个利益群体如消费者、雇员、社区、自然环

境、政府及企业都在日益专业化。特殊利益群体不仅在数量上大量增加，而且越来越活跃。这些群体致力于各自的追求，很难完全达成共识，于是企业的公共关系管理活动也变得日益复杂、充满挑战，一旦共识破裂，行为关系的损坏即在所难免，于是企业面临公共关系危机的风险系数日渐增加。

第二节　基于利益的危机行为关系

从本质上来看，企业与利益相关者之所以能达成行为关系，归根结底在于彼此间利益互惠，双方能在对方提供的利益取向、利益目标和双方利益互惠机制上达成一致。因此，企业与利益相关者间行为关系的建立本质上是利益驱动的产物。

企业与危机利益相关者间行为关系重建的关键是利益互惠机制的延续，即组织与利益相关者都对对方能够提供的利益感到满意。这种相互满意的积极关系，使双方的行为关系得以延续。关系学派提出的社会交换模型为我们分析企业与利益相关者间以利益为核心的行为关系破裂及修复提供了有益的启发。该模型又被称为经济平衡理论(Economic Balance)，它指出社会关系就是利益的交换，如服务、金钱、地位、伙伴、社会认同、安全的交换。该理论认为，人们总是倾向于发展出利益最大化的关系，即花费最小的代价实现利益均衡，关系通常在回报大于代价时得以维系，在代价大于回报时终止。该模型非常有助于解释"关系为什么开始、什么时候开始、如何结束、怎样结束"等问题。社会交换模型认为社会关系的本质即利益的交换，而企业与利益相关者间的行为关系也是社会关系的一种，其本质也是二者之间利益交换、利益互惠的完成。由此，社会交换模型中关于关系开始与结束的分析有助于我们解读企业与利益相关者之间行为关系的开始与结束，为我们破解公共关系危机管理中行为关系的修复提供了有益的启发。

社会交换模型认为，令人满意的关系是："一个人所得到的关系回报是公平的，并且关系回报超出其付出。"在一种关系中，每个人都对关系另一主

体的行为抱有一定的标准或期望。个体在进入一种关系的时候，就具有这样一种共识：期待或肯定应当从这种关系中获得某种回报或利益。当回报达到或者超过这种标准或参照水平的时候，个体对关系另一主体就感到满意。在这种情形下，个体感知到其获得的回报或者价值往往要高于其付出的代价。因而满足或超越关系中另一关系主体的期望，对于提升关系的质量和维持关系的长久至关重要。

除此之外，“关系主体不但在给予的瞬间会对回报和代价作出评估，而且会用他们收集到的信息对未来的回报和代价进行预测”①。个体关系的保持与个体的可选性参照水平(CLalt)高低密切相关。也就是说，如果存在着其他同等的吸引力，或者更强烈的吸引力，则任何低于满意水平的情形都会让人难以容忍(如图3－2所示)。当付出的代价高于回报或者在其他关系中存在更大的可得利益时，就会发生关系恶化或转移到其他关系的现象。再有，一个人对关系的许诺度的高低和对关系的投入度，也会影响到他对其他选择的注意。

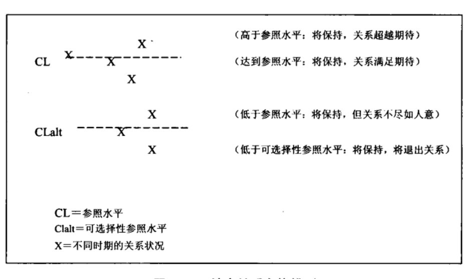


图3－2 社会关系交换模型

① 〔美〕小约翰著，陈德民、叶晓辉译：《传播理论》，中国社会科学出版社1999年版，第330页。

由此，我们提出危机行为关系终止及修复模型：当利益相关者从企业得到的利益回报大于其所付出的代价时，二者行为关系得以维系或修复；当代价大于回报时，行为关系破裂或终止。基于该模型，我们提出两点：(1)危机行为关系修复的出发点；(2)关系的历史和质量影响行为关系的修复。

一、危机行为关系修复的出发点

危机中行为关系的破裂，较多的是缘于利益相关者对企业组织所能提供的利益期望落空。例如，近年来频发爆发的产品/服务质量危机、社会责任危机等。在危机行为关系修复中，必须考虑利益相关者为修复行为关系所付出的代价。如在2000年的北京SOHO氨气事件中，SOHO不仅要就氨气事件造成的经济损失与业主达成协议，更要考虑该危机事件之后，业主使用除氨设备的日常维护和启用成本。

案例3-1　北京SOHO氨气事件

2000年1月，北京SOHO现代城接到客户投诉，称房间内气味难闻，具有强烈刺激性。北京市有关单位对房间进行了检测，发现该项目2号楼部分楼层房间内氨气浓度高出国家环保部门规定的参考标准，是由于施工单位在冬季施工时为防止混凝土凝固加入了含氨的防冻剂。这种防冻剂在2000年3月后被北京市建委宣布为淘汰产品不再使用，但现代城2号楼部分楼层是1998年冬季施工的，使用的是当时政府认定合格的防冻剂。该事件发生后，SOHO方面立即为住户订购了除氨设备。但随着夏季到来，温度上升，氨气浓度不断上升，且有些住户并不认可除氨设备的庞大体积和噪音。投诉再次增加，有住户将SOHO告上法庭并转向北京市仲裁委员会寻求公道。2000年8月，《北京晚报》首先刊登了《潘石屹向受损客户道歉》的文章，潘石屹在文章中首先对所有受损住户表示了歉意；其次，他希望通过法律途径得到一个公正的裁决；最后，潘石屹向社会广泛征求驱除氨气更有效的方法。在通过媒

体澄清事实并向受害业主道歉后，SOHO又召开了有媒体记者参加的除氨设备公开招标活动。给部分住户安装了除氨设备后，潘石屹又向这些家庭每月补偿了耗电费。

2001年4月，SOHO又一次召开新闻发布会，向新住户提出了绿色承诺，向他们颁发了一张由北京市劳动保护研究所出具的每户室内空气质量检测合格的证明，各大媒体纷纷进行了报道。SOHO从危机中找到了机会，为进一步提升企业知名度与美誉度打下了良好基础。事件发生后的2004年2月，北京市朝阳法院判决：被告北京中鸿天房地产有限公司（SOHO旗下的一个项目公司）虽然没有法律上的过错，但按照公平原则判决该公司一次性补偿业主孙某、张某各5万元；两名原告的其他诉讼请求被驳回；案件受理费、鉴定费由被告负担。在这一法律裁决前，SOHO早已颇为圆满地解决了该次危机。

另外，企业还需认识到利益相关者对企业组织所能给予的利益回报的预期以及对自身付出代价的判断，但这两者皆具有较强的主观性和个性化特征。企业在修复危机行为关系时，应注意通过实地调研、互动沟通等方式掌握危机利益相关者对于企业提供利益的主观判断和不同类型利益相关者的利益诉求差异。

二、关系的历史和质量影响行为关系的修复

企业和利益相关者之间的行为关系历史及关系质量将影响危机时两者关系的修复，因而努力提高利益相关者对组织的关系承诺水平，有助于公共关系危机爆发时行为关系的修复。

首先，利益相关者与企业组织形成的行为关系的许诺水平的高低及对关系的投入多少，会影响到他对其他关系选择的注意力。因此，在公共关系危机爆发之前，如果企业平时就能够注意关系的维护，提高利益相关者对企

业组织的关系承诺水平[①]，则将大大提高关系修复的成功几率。

其次，利益相关者在付出的代价高于其获得回报多少的时候还能接受并保持这种关系，与其可选性参照水平（CLalt）的高低密切相关。公共关系危机爆发前，如果企业与利益相关者之间的关系进入门槛较高——或是由于产品、服务质量的过硬，或是利益相关者对企业理念及品牌价值的高度认同，造成了其他行为关系对象难以进入利益相关者的选择空间，则企业与利益相关者之间的关系就很难出现替代选择。因此，当公共关系危机爆发时，即使暂时伤害到利益相关者利益，导致行为关系中止，但由于没有其他可替代性行为关系的介入，企业对行为关系的修复及重建工作将顺利得多。换言之，除该企业组织外，利益相关者是否还有更好的行为关系对象？如果没有更好的可选择对象，即使关系趋向恶化，行为关系也难以终止，并容易修复；存在的可选择对象越多，行为关系终止的可能性越大，修复难度也越大。

再次，公共关系危机爆发时，修复行为关系就必须两条腿走路：弥补、修复已中止的行为关系和建立新的行为关系。由于利益相关者不但在建立行为关系时时会对回报和代价做出评估，而且会用他们收集到的信息对未来的回报和代价进行预测。因此，一旦公共关系危机爆发，利益相关者不仅会判断在此次危机中他们可能损失的利益，更会由此推断未来如果延续行为关系，其预期利益是否将继续受到伤害或无法改善。如果此种推断成立，则行为关系修复的难度将极大地提高。因此，公共关系危机爆发时必须两条腿走路，弥补旧关系和建设新关系同步进行，以打消利益相关者对未来获利减少的顾虑，让利益相关者树立起从未来行为关系中获取利益的信心。

最后，公共关系危机管理中行为关系的修复本质上是对企业与利益相关者间利益的协调，但是否可以有效地协调企业组织的利益，则有赖于公共关系在组织中的战略地位。如果公共关系不能谋求在企业组织中应有的战

---

① 组织承诺具有以下特征：(1)对组织目标和价值观的高度认同和信仰；(2)为了组织的利益而竭尽全力；(3)对保留组织成员身份有强烈渴望。承诺包括情感承诺和持续承诺。通常，对组织承诺的测量主要集中在情感承诺上。持续承诺则指在组织情境中，员工由于知道离开组织所付出的代价而愿意继续保持对组织的承诺。

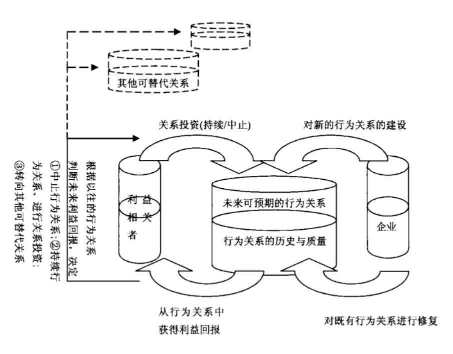


图3－3　危机行为关系破裂及修复模型

略角色，无法有效地影响决策层的意见，那么就无法修复所谓的行为关系，最终导致的结果只有两个：其一，行为关系修复成为空谈，企业公共关系管理人员只能利用有限的沟通手段暂时修复企业形象，而对于深层次的行为关系破裂问题则只能避而不谈，直至只能眼看着危机爆发；其二，行为关系修复从较为理性的世界观指导下的平等、互惠的关系修复，演变成理性指导下仅维护企业既有立场的说服和控制行为，行为关系虽然得以维持，但难以让公众满意，一旦公众有其他可选择的关系，即会放弃该行为关系，危机再次爆发。

近年来，无论是北京SOHO氡气事件[①]、娃哈哈与达能的并购纠纷[②]，还是华为的千人辞职风波[③]，企业在企业管理层面遭遇的各种危机成为焦点。这背后当然有媒体舆论监督透明化、公正化的推动，也有国家法规政策规范

① 参见第69页案例3－1。
② 参见第191页案例3——达能和娃哈哈并购纠纷事件。
③ 参见第195页案例8——华为“千人辞职”事件。

健全进程的影响，但拨开危机的重重迷雾，其背后暴露出的企业经营管理深层问题却是值得企业思考和探索的。如果说企业之前的发展靠市场机遇和领导人的智慧、手腕和人脉，其今后的发展则必定需要规范的现代企业管理体制以及更具有公平竞争精神和社会责任感的企业理念作为支撑，竞争理念与经营管理制度的规范化建设与调整将成为中国企业发展中面临的新瓶颈。然而，这一切调整举措的背后如果没有战略管理决策层的支持和授权，那么，公共关系能做的就是推延最后大限的到来，并导致公共关系危机的深层次问题被再次沉淀下来，直到某一天其他突发事件引发更大的危机到来，企业生存受到严重影响。

因此，谋求公共关系在企业中的战略角色和地位对于企业公共关系危机管理就显得日益重要。Crunig 教授领导的卓越公共关系研究小组的相关研究为此提供了有益的启发。该研究显示，现任统治集团的观点及公共关系部门及相关人员的战略管理能力、战略管理潜力以及组织文化三者将成为决定公共关系在企业中的战略角色和地位的三大重要影响要素。在实践中，企业内部公共关系人员在工作中大都深有体会，作为咨询人员，他们很少能够对公共关系活动中的战略性决策或选择最终拍板，这些通常都属于“统治集团”的权力。同时，组织行为学中的权利控制理论认为，那些在组织中掌握实权的人在决定公共关系部门的战略角色和地位时，必须综合权衡各方面的因素，而其中有很多因素是处于职能部门视野之外的。既然公共关系部门被赋予了战略地位和角色，就要求公共关系人员必须具有相应的战略管理视野和能力，必须具有丰富的环境管理、组织行为管理及组织沟通管理等层面的战略管理经验和技巧。因此，“统治集团的观点、公共关系部门的战略管理能力及潜力和组织文化共同决定了公共关系在组织中的战略地位”[①]。从“环境互赖因素”到“权力所有者”的箭头（参见图 3－4）表明，“管理者的权力来源于他们所掌握的有助于组织管理的环境互赖因素的能力和知识”；从“权力拥有者”到“环境互赖因素”的箭头表明“至少在一定程度上

---

① 〔英〕桑德拉·奥利弗著，李志宏译：《战略公关》，科学普及出版社 2004 年版，第 17 页。

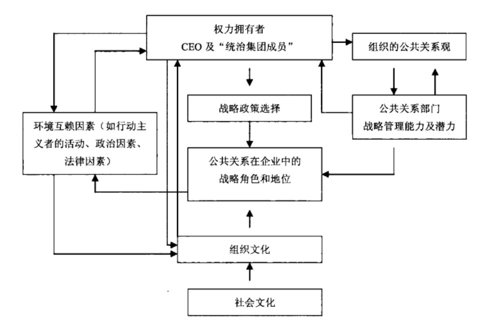


图 3－4　影响公共关系在企业中战略地位的因素①

环境是统治集团的主观感知”②；从“公共关系在企业中的战略角色和地位”到“环境互赖因素”的箭头则表示，“公共关系的战略管理与组织绩效有着非常密切的关系”③；从“社会文化”到“组织文化”再到“公共关系在企业中的战略角色和地位”的箭头则揭示了社会文化、组织文化与公共关系战略地位的关系。④

第三节　危机行为关系的横向分解

企业组织与利益相关者间的“利益”范畴，可以分为有形和无形二种：有形利益是指那些明确可见的物质利益范畴；无形利益则指可归属为精神价

① 根据 Grunig 的卓越公共关系研究中影响公共关系模式选择的因素模型改编。Grunig, J. E. & Repper, F. C. , Strategic Management, Publics, and Issues. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association. 1992, pp. 117－158.

② 〔英〕桑德拉·奥利弗著，李志宏译：《战略公关》，科学普及出版社 2004 年版，第 17 页。

③ 同上。

④ 同上，第 17－18 页。

值范畴的利益关系。具体到危机中企业与利益相关者行为关系的破裂，即可理解为物质利益和精神价值受到损害，行为关系的修复关键在于重新弥合物质利益和精神价值。

因此，我们在开展公关危机管理的行为关系修复工作时，首先在确定危机源头上，可以从物质利益和精神价值两个维度去思考危机爆发的原因。值得注意的是，物质利益诱因与精神价值诱因在现实中往往很难划定清晰的边界，但企业公关危机管理人员仍然要从这两点出发就危机的诱因进行分析，预测危机的发展趋势并提出相应对策。例如在宝洁 SK－Ⅱ铬钕门事件中，危机爆发的源头是 2006 年 9 月中国国家质检总局发布的公告称：在对日本宝洁株式会社蜜斯佛陀公司生产的 SK－Ⅱ品牌系列化妆品进行检验时，发现 9 种 SK－Ⅱ产品含有《中华人民共和国化妆品卫生标准》明令禁止作为化妆品成分使用的重金属铬和钕。表面上看，危机爆发初期的诱因似乎偏向于对消费者物质利益的侵害上，然而联系到此前在 2005 年 3 月爆发的 SK－Ⅱ烧碱事件，则会发现在物质利益损害的背后，还含有公众、媒体针对宝洁对中国消费者的诚信、尊重等精神价值层面的危机诱因。

案例 3－2　宝洁 SK－Ⅱ铬钕门事件

2006 年 9 月 14 日，中国国家质检总局发布的公告称：日本宝洁株式会社蜜斯佛陀公司生产的 SK－Ⅱ品牌系列化妆品进行检验时，发现 9 种 SK－Ⅱ产品含有《中华人民共和国化妆品卫生标准》明令禁止作为化妆品成分使用的重金属铬和钕。9 月 15 日，宝洁公司称未添加违禁成分，当日 21 时，表示消费者可办理退货手续。9 月 16 日，北京、大连、广州等地问题 SK－Ⅱ下架。9 月 17—18 日，北京、上海、济南、哈尔滨、杭州等地问题 SK－Ⅱ遭遇退货潮。9 月 19 日，有报道称 SK－Ⅱ拿到批号后 8 年未检验；9 月 20 日，日大使馆称，SK－Ⅱ出口前未经过检验。直至 9 月 20 日晚 21 点，众多媒体记者仍未联系上宝洁公司任何一位公关人员；与此同时，几大门户网站也未见宝洁公司的任何最新声明。9 月 21 日，又

查出3种问题SK－Ⅱ。同日，《南方都市报》发表文章报道宝洁全球总部方面表态，最引人关注的是宝洁全球护肤品对外事务部负责人Maria Burquest代表宝洁总部的回复："SK－Ⅱ产品是安全的，SK－Ⅱ没有在产品中添加任何违禁物质，"并提到"宝洁研究许多其他主流品牌护肤品，发现其中也含有类似微量的安全的元素"。但没有指出究竟是哪些品牌的护肤品。此举引发了同行的不满，资生堂、嘉娜宝等公司的相关负责人均对宝洁公司的说法表示惊讶。资生堂(中国)投资有限公司市场部倪韵表示："资生堂产品肯定不含铬和钕。"9月22日，韩国大型百货公司停售8种SK－Ⅱ品牌化妆品，宝洁宣布SK－Ⅱ暂停在华销售。9月23日，SK－Ⅱ在新加坡被检出含有铬和钕。9月24日，黑客攻破宝洁中国网站。

案例3－3 宝洁SK－Ⅱ烧碱事件

2005年3月江西消费者吕萍因在使用SK－Ⅱ紧肤抗皱精华乳过程中出现皮肤瘙痒和部分灼痛现象，将宝洁SK－Ⅱ告上法庭。吕萍认为其皮肤病症是SK－Ⅱ腐蚀性成分"烧碱"所致，并且化妆品功效与其广告中所描述的"细纹减少47%，肌肤年轻12年"严重不符。SK－Ⅱ烧碱事件持续了8个多月，尽管最后宝洁胜诉，但宝洁对消费者的强硬态度及被监管部门行政处罚20万元的事实却使得宝洁SK－Ⅱ品牌在公众之中的形象受到重创，宝洁SK－Ⅱ品牌已给消费者造成了精神价值损害。

因此，在开展相关契约修复行动时，必须从物质利益补偿和精神价值修复两个维度出发。目前，中国企业比较重视物质利益补偿。相关调研数据显示，近四分之三的企业人士(73.5%)认为，危机恢复管理的中心任务是"补偿消费者和利益相关者的损失"[1]。这是企业与利益相关者之间重构利益关系的关键所在，是危机爆发后恢复公众对企业信心的第一步。

① 胡百精主编，《中国危机管理状况调研报告——企业研究子报告》，《中国危机管理报告》，中国人民大学出版社2007年版，第123页。

实际上,对受害者的补偿同时也意味着企业的自我救赎。然而,对于精神价值的修复,仍有很多企业并没有给予足够的重视。精神价值修复,最重要的是建立与消费者之间的对话沟通,帮助消费者重建对企业的信心。在宝洁SK－Ⅱ事件中,尽管宝洁为重建行为关系做了诸多工作,一直强调SK－Ⅱ产品的安全,为此事实与我国质检总局进行了频繁而深入的沟通,对消费者表示歉意,并表示将配合政府部门一起解决问题。但其实际行为却自始至终表现出以"我"为中心,缺少对公众需求的切实关注,已然许下的承诺亦无法实现,进一步伤害了公众与企业间精神价值的利益关系,公众对其的信任降至冰点。结果,多次声明都成为自说自话,无法获得公众的认同,也无法真正有效地实现与公众间精神价值利益关系的重建。

案例3－4　宝洁"铬钕门"危机声明对公众切实需求的忽视使其成为"独白"

宝洁在"铬钕门"事件后发表了第一份声明[1]:

1.安全和质量对于SK－Ⅱ至关重要,SK－Ⅱ把安全和质量一直放在首位。SK－Ⅱ所有产品在研发和生产过程中都经过了严谨的安全评估,并且在进入中国市场前都经过港口出入境检验检疫局的严格检验,产品的安全和质量有充分的保障。

2.SK－Ⅱ产品在生产过程中并未添加文中[2]所涉及的成分。

3.我们也是在昨天(9月14日)刚刚接到相关信息。对于本批次进口产品中发现的问题,宝洁公司将全力配合政府部门了解情况,使之得以顺利解决。

4.SK－Ⅱ于1998年进入中国市场,至今已是在中国市场发展的第8年。在这8年中,我们得到了众多消费者的厚爱,也得到了广大媒体的关注。今后,我们希望能继续得到您的支持。如果消

① 该声明引自新浪财经:http://finance.sina.com.cn/xiaofei/puguangtai/20060915/11382918621.shtml.

② 指2006年9月14日媒体刊登的国家质检总局宣称SK－Ⅱ化妆品被查出含有禁用成分铬和钕的新闻。

费者对于 SK－Ⅱ产品有任何问题或者需要任何帮助，敬请垂询 SK－Ⅱ大中华区免费消费者热线 800－830－3365。

然而后来的事实却表明，宝洁所承诺的消费者有“任何问题”或“任何需要帮助”敬请垂询的“大中华区免费消费者热线”却并没有切实地对消费者最为关心的理赔问题给予任何实质性的解答。

第四节　危机行为关系的纵向分解

企业与利益相关者之间的横向行为关系可以分解为物质与精神两个层级，而纵向则可分解为经济、法律、道德与慈善四个层级。随着层级的不断上升，企业与利益相关者之间的关系异化风险系数增加。Carroll[①] 的企业社会契约与利益相关者模型较好地说明了这一问题（参见图 3－5）：企业与利益相关者间的行为关系是多维的，可进行多层级划分。

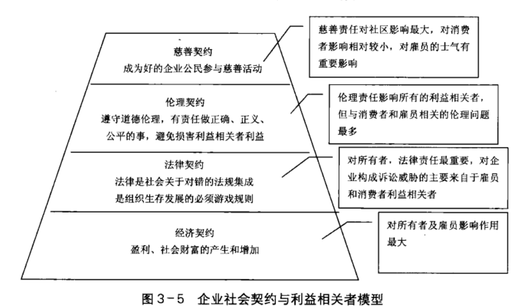


图 3－5　企业社会契约与利益相关者模型

① Archie B. Carroll, “The Pyramid of Coporate Socail Responsibility: Toward the Moral Management of Organiztional Stakeholders”. *Business Horizons*. July—August, 1991, p. 42.

其中,经济契约是建立企业与公众关系的基本契约责任,它要求企业通过各种经营管理活动给利益相关者提供必要的经济利益,以履行双方的经济契约。如通过高质量的产品或服务给消费者提供应有的使用权益,通过创造合理的利润给股东提供应有的投资收益,通过科学、规范、人性化的管理给员工提供应有的财产、人身、福利保障等等。

近年来,伴随着中国经济的飞速发展,中国企业的实力不断增强,中国的市场竞争也日趋白热化。然而,相当数量的中国企业面临巨大的竞争压力和稍纵即逝的市场机会却无法应对得当,近年来频繁爆发的产品质量危机、财务危机、人力资源危机就暴露了中国企业在经济责任层面的困境。企业的经营管理跟不上市场发展的节奏,企业扩张了,经营管理中的漏洞却没来得及修补,危机的风险无人重视。光明"回产奶"事件[①]、富士康"十四连跳"事件[②]等都凸显出中国企业在发展中的一些共同缺陷:企业规模高速扩张,企业经营管理却没有紧跟步伐,漏洞与缺陷被飞速的发展与火热的市场表现所掩盖,种种潜在的危机风险被漠视。

法律契约则是企业必须遵守的硬规则。随着中国市场经济法律、法规的不断完善,中国企业已经不可能再继续行走在政策与法规的灰色中间地带,必须放弃原有的山寨法则,适应中国日益规范的法律、法规乃至国际社会通行的法律规章制度,避开引发企业公共关系危机的潜在雷区。

而伦理和慈善层面的契约责任则往往属于公众和企业间并未言明但却真实存在的软规则,这两大层面的行为关系往往由于没有明确的规范和说明而修复难度更大。因此,它需要企业对东道国和地区的公众的道德伦理规范和慈善需求具有较高的理解和把握能力。近年来,伴随着中国经济的发展,一些缺乏基本商业伦理道德的事件已经引发了公众的关注,如 QQ 与 360 之争[③]、蒙牛与伊利之争[④]。

---

① 参见第 193 页案例 6——光明"回产奶"事件。
② 参见第 193 页案例 5——富士康"十四连跳"事件。
③ 参见第 94 页案例 3－6——腾讯和 360 之争。
④ 参见第 94 页案例 3－5——伊利、蒙牛诽谤门。

另外，伴随着经济全球化的深入发展，伴随着中国融入世界经济贸易体系，由西方发达国家非政府组织率先发起的企业社会责任运动也使得中国社会中的诸多企业，媒体、公众对企业履行社会责任的问题日益关注起来，并不断提高对企业履行社会责任的层次要求：从基本的经济责任、法律责任逐步提高到伦理及慈善社会责任的要求。华为“千人辞职事件”①、富士康“血汗工厂”事件②等企业公共关系危机事件无一不显示出，在公众对企业在行为关系中应承担的责任层级要求不断提高的情况下，企业所面临的公共关系危机困境。

第五节 经济责任危机

企业作为整个社会的基本经济单位，其基本作用是通过生产满足消费者和社会需求的产品与服务来赚取利润。获得最大化的利润是创办企业的直接目的，也是企业继续存在的动力。经济责任要求企业给消费者、员工、股东等利益相关者提供基本的经济利益。但近年来频繁爆发的产品质量危机、财务危机、人力资源危机不仅严重伤害了普通消费者的利益，更给企业员工、股东造成了巨大损害。反思这一系列经济责任层面的危机事件，显然中国企业在三十年飞速发展、跨越式成长的过程中，忽视了经营管理方面的很多风险和漏洞，急需补救。

改革开放至今，中国的市场经济以年均9.8%的增长率实现了飞跃式增长，在短短的三十年间完成了经济发达国家近二百年的发展历程。中国经济的“浓缩式”发展带来了多元生产力、多元需求、多元社会阶层同时存在的现状，社会、企业、大众的很多意识、策略在时间和空间被高度浓缩之后，失去了自然成熟的机会而被高度扭曲。在这种情形下，社会、企业、大众的意

① 参见第195页案例8——华为“千人辞职”事件。
② 参见第192页案例4——富士康“血汗工厂”事件。

识必然会暴露出种种问题，诱发高频率的危机事件。

中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关调研数据表明，中国企业的跨越式成长已然给企业带来了较高的危机风险，具体表现在：产品/服务危机在企业遭遇的危机类型排行中连年居高不下；与企业组织和人事有关的危机位列第二，比例为15%左右。被访企业表示，对企业影响最大的危机类型主要集中在产品/服务危机、财务危机、人力资源管理危机、与政府政策法规关系失调相关的危机上。可见，产品/服务危机、财务危机、人力资源管理等危机不仅在企业中爆发频率较高，并且对企业影响较大。具体表现在几个方面。

一、产品质量危机成为危机重灾区

产品质量直接关系到消费者的切身利益，是政府、媒体和消费者三方都非常敏感和重视的问题。但中国企业现阶段却频繁爆发产品/服务危机，不仅本土企业面临这一问题，中国境内的外国跨国企业在竞争日趋激烈、竞争焦点从高端向中低端市场转移、利润逐渐摊薄以及中国相关法律法规不够健全等多重因素的作用下，也同样面临这一日趋严重的问题。2005年被称为"跨国企业危机年"，宝洁、索尼、雀巢、戴尔等一向被视为学习典范的外国跨国公司均在中国连连遭遇公共关系危机，而危机背后的源头大多源于产品质量问题，如宝洁SK－Ⅱ被曝含有禁用成分铬和钕，联合利华、亨氏、肯德基被曝含有可致癌色素苏丹红一号，雀巢奶粉被曝碘超标，哈根达斯被曝加工厂卫生环境一塌糊涂，而一向被认为在中国市场表现良好的日本家电索尼，其6个型号30个批次的数码产品则被曝存在成像均匀度和自动曝光不合格等问题。

二、财务掌控力不足成为中国企业成长的软肋

因企业高速成长而财务掌控力不足而爆发危机是众多中国企业难以回避的一个问题。高速运行和超越式发展的企业可能面临的财务困难是多方

面的：可能缺少流动资金；可能无法筹集持续扩张的资本；还有可能无法控制开支、库存和应收账款。这其中的任何一项哪怕只是暂时失衡，都可能造成致命的后果。当这种突发性财务危机爆发的时候，即使是一家市场销售良好的企业，要想在短时间内筹措现金也不是一件很容易的事，而且往往代价巨大。从爱多到顺驰，从蚁力神到太子奶，二十多年过去了，飞速发展中的中国企业似乎仍旧没有摆脱财务掌控的魔咒。

以爱多为例，在回顾爱多之死时，财经作家关晓波从多种经营管理可能涉及的层面进行了剖析，然而得出的结论却是："爱多的现场和技术管理是一流的；爱多的品牌形象是完好无损的；爱多的市场销售是良好的；多元化给爱多造成的影响也是很微小的；爱多自始至终也没有发生过投资失误或固定资产投资过大等问题；直到股东危机爆发之前，爱多的人才队伍也是十分稳定的，士气是高昂的；至于所谓'标王综合征'更是一个莫衷一是的问题。直到破产，胡志标都没有把责任归咎于中央电视台，相反，在爱多当上'标王'的两年时间里，爱多该付给中央电视台的广告费就从来没有付清过——那么，唯一可能造成爱多突然窒息的问题只能是：财务运转。据爱多的旧部回忆，爱多的财务管理十分混乱。记者孙玉红在《风雨爱多》中曾描述道：胡志标几乎不知道自己有多少钱，也不晓得自己欠了多少外债，他平时很少跟财务部门研究付款方面的轻重缓急，还常常把账上的现金当成利润。胡志标对财务管理的漠视还体现在爱多的人才结构上，胡志标大开门庭，广纳俊杰，旗下营销广告人才济济一堂，但唯独没有一个擅长融资和资本运作的人。"[①]当企业进入新的发展阶段或面临一个巨大的市场机遇的时候，首先要解决的内部问题，便是如何调整原有的财务和资本结构。西方经济学家曾经提供过一个公式：销售量或订单量每增加40%—50%，企业的增长就会超出其资本结构的增长，这时，企业一般就需要一个新的、不同于以往的资本结构。中国企业的超速发展迫使企业资本结构的更新速度必须赶上企业的发展速度，企业管理者对企业财务的掌控能力也必须随之不断提

---

① 吴晓波：《大败局Ⅰ》，浙江人民出版社2001年版，第70页。

高。当企业管理者不能及时调整、有效应对时，危机的隐患就此埋下了。

三、跨越式成长挑战企业人力资源危机管理能力

此外，在竞争的白热化状态下，人力资源等危机也呈现出频繁爆发的态势。从富士康“血汗工厂”、东芝大连有限公司“极限用工”导致的工人罢工事件，到百度及联想的裁员事件，到新劳动法颁布前轰轰烈烈的华为“千人辞职事件”[①]以及 2010 年各地频繁爆发的罢工事件，皆凸显了在极限竞争下，企业与员工之间利益冲突的日益尖锐。以东芝“罢工”事件为例，2005 年 7 月东芝大连有限公司 500 多名员工罢工，起因是大连劳动监察部门发现东芝公司有员工每月加班超过劳动法规定的 36 小时，于是给该公司下达了“整改通知”。但东芝大连有限公司为了不降低产能，提高了生产线的速度，将每一个工作流程由 20 秒压缩为 14 秒。如此一来，劳动时间虽然缩短了，但劳动强度却提高了；而且“取消”加班后，员工薪水也降低了。27 日，一些员工罢工抗议，日方管理人员当即宣布解雇参与者。此举激怒了所有中方工人，3 小时后全厂停工。罢工事件惊动了当地政府及媒体。最后，日方妥协，同意每月增加工资 150 元。可见，在竞争日趋激烈，企业日趋追求效率的情况下，人力资源危机也必将伴随着这场效率与竞争的极限运动而如影随形地伴随在中国市场内的所有企业左右。

四、跨越式成长与危机隐患

企业追求成长的冲动导致了赌徒文化的产生。近年来，中国经济维持了世界范围内罕见的蓬勃发展势头，对于投身中国市场的企业，无论是外资企业抑或中国企业，如何快速成长甚至跨越式成长，获取丰厚的回报几乎成了横亘在它们面前的一个难以逾越的巨大诱惑。这种难以抑制、无视风险的成长冲动成为中国企业开展公共关系危机管理必须直面的一个关键问

---

① 参见第 195 页案例 8——华为“千人辞职”事件。

题。“在中国市场遭遇危机的很多企业，除了体制和制度问题外，‘赌徒式中国企业家性格’也成为许多企业遭遇危机的重要导火索。在托普、顺驰的危机案例中我们可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的大跃进，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。但是对于企业家，尤其是中国市场的企业家来说，飞速发展中的中国市场往往使他们无视眼前的危险。”[1]

商业运作周期缩短，不稳定因素增多，但留给管理者消化不稳定因素的时间却大大减少。以百度裁员危机事件为例，百度副总裁梁冬在回顾裁员危机事件时，表达了下面的观点：“我没有办法一一回应，但我有一些态度。第一，百度的成长的确非常迅速，所以，有很多当初没有预料到的情况，现在都在出现。我相信，公司在成长过程中必须学会去调整。……”[2]

于是，为了迎合发展的提速，企业在资源分配上会向有助于提高效率的生产经营活动倾斜，而分配给企业的危机预警和处理时间、人才和物资等资源必然受到挤压。2005 年雀巢奶粉“碘超标”危机事件即是在激烈竞争中跨国企业改变战略但水土不服而导致出现问题的一个缩影。以往，外资企业进入中国之初，一般都定位在中高端市场，采取高举高打的策略，市场定位与定价均较高，不仅非常注重产品质量，而且也有较高的利润回报，能确保对风险控制、危机预警给予足够的人、财、物支持。然而，随着近年来中国高端市场容量的渐趋饱和，跨国企业纷纷开始调整战略，将中低端市场定为争夺的焦点。进入中低端市场的通行做法是以量制价，以大而快的流通保证低价，以低价给予竞争对手致命打击，而在以量制价的状态下，伴随降价而来的危机风险较之以往的战略大大提高。首先，以量制价的大流通必然导致企业的利益相关者数量大量增加，企业和利益相关者之间维护行为关系的工作量大大增加。如果再没有很好的危机预警体系，那么危机爆发的几

---

① 吴晓波：《大败局Ⅱ》，浙江人民出版社 2007 年版，第 6 页。

② 彭梧：《百度裁员仲裁败诉 梁冬承认“公司不够成熟”》，《新京报》2006 年 8 月 16 日。

率就会大大增加。另外，以量制价必然带来单品利润空间的减少，企业为保证对效率的倾斜，必然会削弱危机预警的资源支持，结果又给有效防控危机、应对危机造成了障碍。

快速创新是飞速发展的关键，但高频率、高强度的创新无疑对管理者的学习能力提出了挑战。当管理者的学习速度与认知能力低于企业与市场发展的速度与程度时，企业掌控与应对危机的难度便会加大。

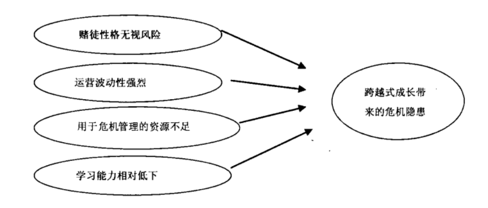


图3-6　跨越式成长带来的危机隐患

综上所述，无论是跨国企业抑或本土企业，在中国市场频繁爆发的产品/服务危机、人力资源危机、财务危机，皆暴露了中国企业在极限竞争及跨越式成长背景下深层次的经营管理问题。而这些问题无疑就是企业与利益相关者间行为关系断裂的利益源头。如果不能有效地调整、理顺这些问题，企业与利益相关者的行为关系修复就只能是纸上谈兵，公共关系危机管理的一切公共关系举措、形象修复手段就只能解决浮出水面的冰山表层问题，这些沉淀下来的问题终将有一天会有一次大爆发，给企业的发展带来致命的伤害。

第六节　法律责任危机

企业不仅要为股东创造最大利润，同时还必须在法律和法规的管理下

运作。改革开放三十多年来，中国企业多数时间是在非规范化的市场法律法规及政策环境氛围中成长起来的，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长。这种高速成长给企业公共关系的健康良性发展带来了诸多问题，如自上而下改革带来的历史“原罪”的拷问，法律法规不健全造成的对法律的漠视、对规则的蔑视，正当的利益诉求对话机制与沟通渠道的缺失等。这些都使企业公共关系面临着巨大的危机隐患。在呼吁加快社会政治、法律体制改革进程的同时，我们也要认识到：企业、政府、社会共同构成了中国的商业生态环境。在谋求外部环境变革时，企业也不应放弃自身的努力，而应从公共关系倡导的对话机制出发，积极谋求同政府、法律以及社会规则的对话。只有当企业具备了能够正常诉求与沟通自身利益的外部条件时，上述隐藏在企业中的公共关系危机隐患才可能得到有效的解决。

一、非规范化法律法规及政策环境中成长起来的中国企业

正如财经专栏作家覃里雯所描述的，“中国是一个远远尚未成熟的市场，一片正在被驯服的莽林，光线正在透入，但是很多地带依然被高大的林木遮蔽，市场在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫，政策的变化依然可以随时打破民营企业家个人脆弱的、积攒多年的心血和精力，有时甚至让他们赔上身家性命。中国的很多企业，不是太强大就是太弱小，强大的可以呼风唤雨，弱小的缩在角落里韬光养晦——无论强大还是弱小，它们都对媒体保持戒备，有的甚至充满敌意。”[①]吴晓波在其《大败局Ⅱ》中也曾言及——“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。在过去的30年里，中国一直处在一个剧烈转型的时代，法制在建设和完善之中，冒险者往往需要穿越现行的某些法规才能获得成功，这导致很多企业不时穿行于灰色的中间地带，企业家不可避免地要遭遇商业之外的众多挑战。

因此，近年来频繁爆发的公共关系危机背后深藏的法律法规等体制动

① 覃里雯：《激荡的青春》，《上海证券报》2007年1月26日。

因值得重视。以西门子“贿赂门危机事件”为例[①]，2006 年 11 月，涉及逾 10 亿欧元的全球最大金额的德国西门子商业行贿丑闻被披露。西门子在全球范围遭受行贿调查，业绩突飞猛进的西门子中国企业同样身处调查之中。负责西门子审计的毕马威会计师事务所于 2006 年 11 月出具了审计报告，报告显示，与中国业务有关的 9 个企业和个人被牵扯到贿赂案中，嫌疑人很可能是西门子非法“咨询费”的可疑接收者，贿金从几万到 600 万欧元不等。2007 年 8 月，西门子总部发言人 Andreas Schwab（安德里亚斯·施瓦伯）证实，他们的内部调查表明，西门子中国市场确实存在不正当商业行为。有长期关注跨国企业在华运营的资深人士向媒体透露，在中国的通信和电力等工程订单市场，事实上确实不同程度地存在着灰色地带和潜规则，而作为长期以来在中国上述垄断市场打拼的西门子，“断无可能独善其身”。据相关人士透露，2006 年全年，西门子中国公司用于公关的费用就高达 1 亿元人民币以上。[②] 还有业内人士指出，虽然近年电信行业的灰色交易已经变得更为间接和隐蔽，以往的现金回扣不再是主流，一些新的方式正在流行，比如设备制造商出资送电信企业领导人或其子女出国、深造，与客户方核心人员组建合资企业，让对方入干股并分享收益等。而西门子贿赂门事件并非个案：2004 年 3 月，世界 500 强之一的 MSD（默沙东）企业解雇了 20 多名中国分区副经理和医药代表，理由是他们“假以学术推广的名义报销娱乐费”。2004 年 4 月，朗讯向美国证券交易委员会递交汇报文件，指出朗讯将解除其中国区总裁戚道协、首席运营官关赫德及财务主管和市场部经理的职务，理由是他们为合作方提供回扣。2005 年 5 月，美国司法部报告指出，天津德普企业从 1991 年到 2002 年期间向中国的实验室工作人员及国有医院医生行贿 162.3 万美元的现金，用来换取这些医疗机构购买 DPC 企业的产品和服务，德普从中赚取了 200 万美元的利润。2005 年 4 月 22 日，香港珠宝商谢瑞麟父子被指涉嫌向旅行社雇员提供非法回扣，作为安排内地旅行团到该店参

① 戴远程：《西门子行贿门追踪：洋贿赂手法曝光》，《南方日报》2007 年 8 月 28 日。
② 同上。

观购物的报酬，谢家父子被香港廉政公署拘捕。2007 年 6 月初，媒体揭露全国牙防组曾经收取宝洁 1 000 万元人民币捐款。尽管宝洁当天即表示该款项是捐赠给中国牙病防治基金会用于推广口腔保健，与佳洁士牙膏的认证没有任何关系，但分析人士却一针见血地指出，宝洁违背了美国的《反海外贿赂法》，将要接受调查而且要面对巨额罚款。作为跨国企业的宝洁，不仅要遵守中国的法律，也要遵守本国的法律。

上述系列贿赂事件凸显了公共关系危机背后的深层次法律法规以及政策体制等问题，正是由于中国社会目前商业体系内的法律、法规、政策都不尽完善，给了企业以相当程度的灰色运作空间。于是，在商业利益驱动下的贿赂行为频繁发生。但是，当这些黑暗交易被媒体曝光时，其危机带来的有形、无形损失却大得足以让企业悉数吐出之前所赚取的暴利，而企业形象遭遇的巨大损害短期内更是难以恢复。

二、"原罪"问题成为引爆企业公共关系危机的一大隐患

中国商业社会中法律、法规及相关政策的不健全导致的另一个直接问题，是公众对企业"原罪"的拷问。"原罪"虽是一个舶来的宗教名词，在企业界却是一个正宗的中国式拷问。在过去的 30 年里，中国企业家们经历了数次公众形象的变迁。改革开放最初期，他们是致富的能人和改革家，是一群勇于打破旧体制、改变自己命运的人，他们甚至一度还被视为走共同富裕之路的带头人，是国家的"新英雄"。当时，对企业家的称颂成为社会的主流声音，同 20 世纪初期的美国社会相似，中国进入了一个对商业顶礼膜拜并深信技术进步将洗去一切贫困、不平和忧伤的时代，年轻的知识界也开始朗诵起亨利・卢斯的那句名言："商人必须被当做最伟大的职业。"而随着社会商业化程度的日益提高，特别是社会贫富差距的逐渐拉大，人们也开始质疑企业家所积聚的财富的正当性。在一个体制转型的国家，任何商业上的突破和创新都可能意味着与现行法制发生冲突，因此中国几乎所有的企业家在创业初期的原始积累阶段都有过这样或那样的灰色行为。2003 年 10 月，在云

南弥勒举行的一次企业家论坛上，主持人问在座的数百位企业家："谁敢说你们没行过贿？没有行过贿的请举手！"据当时在场的万科董事长王石记录："在座的老总就开始你看我，我看你，过了一会儿开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的，最后有五六位举手。我想在当时的氛围中，大家都默认：在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿是不正常的。"很显然，对"原罪"的质疑，既是部分的事实，也是贫富差距拉大后公众心理失衡造成的。企业家身上的"改革者光环"已经日渐褪去，他们渐渐变成了一个独立的、高高在上却始终被一层质疑的目光环绕着的"金色阶层"。[①]

"原罪"仿佛成了悬在企业家头上的达摩克利斯之剑，对原罪的清算、否认或者道德性批判都无法完全破解这个沉重的难题。企业"原罪"是一个变革时代的必然现象，是制度建设滞后的产物。在一个转型的时代，任何变革都意味着对现有体制的突破，因此"天然"地带有违反现行法规的性质。这其实不是某些人的"原罪"，而可以说是一个时代的"原罪"。此外，中国企业改革的"自下而上"特征，也决定了制度的变革往往会落后于企业的实践，使企业家自然养成了"绕道前行"的职业习惯。这也最终成为"原罪"滋生的缘由之一。不仅如此，企业"原罪"也是"监管真空"下的产物。在很多企业案例中，我们看到，有些企业家因为自己的行为不被制度所容而铤而走险，但相关的政府监管部门却同样没有尽到监管之责，以致违规行为日渐猖獗，最终导致危机爆发。很多企业违规手法之大胆和明显都已到了路人皆知的地步，但在相当长的时间里却不见监管者的踪迹，以致其崩塌之际造成了很大的危机影响。

三、法律责任危机的公共关系应对路径

中国企业至今仍缺少对简单而普适的商业逻辑的尊重，缺少对公平透明的游戏规则的遵守，缺少对法律规则和商业道德的敬畏。在这个时代的许多企业家眼中，没有对错之分，只有生生不息的成长。而事实上，一个国

---

① 吴晓波：《大败局Ⅱ》，浙江人民出版社 2007 年版，第 4 页。

家的商业法则的成熟与确立，往往同那一代企业家的实践和遭遇是分不开的。荣・切尔诺在《洛克菲勒传》中揭示了一个现象："洛克菲勒和他那一代商业巨子，在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪，直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。"这种互动最终推动了美国的经济立法和商业精神趋向成熟。[①]

在我国商业立法和政策建设不断前行的过程中，我国的公共关系危机管理学者也要加快研究的步伐。一方面，企业的正当利益应当有表达、言说的途径，应当赋予企业追求自身正当权益、维护自身正当利益的权利。在以美国为代表的西方国家，有专门的公共关系院外游说专家进行正当的利益游说（参见相关链接：西方院外游说的公共关系活动），代表企业主张利益，推动政治、法律等相关体制的变革。但中国现有的体制中显然缺乏这种相应的公共关系机制，企业与政府之间缺乏正当畅通的沟通渠道，这在一定程度上促使了灰色中间人的产生以及企业"原罪"的频繁出现，为企业公共关系危机的爆发埋藏下了深层次的体制性危机隐患。另一方，应当健全法律、法规，对于企业的不法行为，应当严惩，以使其意识到违法的代价要远远大于其所获取的收益。正是由于中国法律、法规有待完善，才使得很多企业铤而走险，不惜大肆违法，以获取高额利润，如紫金矿业汀江水污染事件[②]。紫金矿业严重污染了环境，而其所要付出的千万元罚款的代价仅仅是其 2009 年利润的 0.27%。反观墨西哥湾石油泄漏事故，同样是水体污染，据权威机构估计，包括民事和刑事罚款，BP 公司将付出 629 亿美元的代价，而 BP 公司 2009 年的利润仅为 200 亿美元，629 亿美元的罚款极有可能导致 BP 公司破产。可以说，在中国，是法律制度的缺失纵容了这类危机事件的发生。未修订前的《中华人民共和国水污染防治法》实施细则第四十三条规定："对造成重大经济损失的，按照直接损失的 30%计算罚款，但是最高不得超过 100 万元。"2008 年修订的《中华人民共和国水污染防治法》也仅是规定："对造成

---

① 吴晓波：《大败局 Ⅱ》，浙江人民出版社 2007 年版，第 2—6 页。

② 参见第 196 页案例 10——紫金矿业汀江水污染事件。

重大或者特大水污染事故的，按照水污染事故造成的直接损失的30%计算罚款。"虽然取消了100万元的上限，但区区30%的罚款比例根本无法完全弥补其所造成的损失。[①]

除此之外，企业自身的公共关系人员也应认识到，如果企业仅仅追求自身利益，无视法律，甚至不惜以违法为代价追求高额利润，必将给企业带来重大的公共关系灾难。企业归根结底是生存在社会环境中的社会动物。一个肆无忌惮破坏自身公共关系环境的企业，最终将无法获得健康、长远的发展。企业公共关系人员应该积极建言，协助企业领导者改变观念，调整策略，优化企业文化，健全企业人格，让企业在经营发展的道路上不仅走得快、走得好，还要走得远。

相关链接：西方院外游说的公共关系活动

院外游说团是西方国家中为了某种特定利益而组成的企图影响议会立法和政府决策的组织，其活动常在议会的走廊或接待处进行，故有院外活动集团、罗比分子或走廊议员之称。因其很大程度上可以左右议会的立法过程和结果，故又被称为议会两院之外的"第三院"。

院外游说集团以美国最为典型，他们大部分代表不同利益集团进行活动，如石油帮、银行帮、医疗帮等。有的院外集团是长期性的，设有办事处；有的则是临时性的，目的达到后随即解散。一些外国政府和实业界为了自身利益也常以重金雇佣东道国的前国会议员、前政府官员以及知名的律师、经济学家、公共关系专家进行院外活动，以影响东道国的对外贸易政策、对外贷款政策和对外援助政策等。院外集团的活动还贯穿于整个立法过程。在提案阶段，他们游说议员提出有利于自己的议案；在议会审议阶段，他们利用议会举行的听证会提出有利于本集团的证词；在议会辩论阶段，他们运用各种手段进行专门的调查研究，为议员辩论提供情报和资料，协助议员准备演说词，为议员的辩论出谋献策。

---

① 周夫荣：《重提紫金矿业污染门：制度缺失纵容了污染》，《中国经济和信息化》，2010－11－23，http://www.chinadaily.com.cn/hqpl/zggc/2010－11－23/content_1261127.html。

第七节　伦理道德责任危机

伦理道德责任包括反映消费者、员工、股东和社区认为是正确的、正义的或者是尊敬或保证利益相关者道德权利的标准、规范和期望。社会对企业的道德要求与期望都先于相应法律条文的产生，例如环境保护、消费者权利方面的社会期望等早于环境和消费者保护方面的相关法律。所以，伦理责任是社会价值和社会期望已经发生了变化，但这些社会道德观念尚未形成法律，而人们又期望企业能够遵守的规范。这些规范走在了法律的前面，要求企业能够自觉遵守。当然，因为没有形成具体的法律条例，可能还存在一定争议，所以企业在实践上也缺乏具体的运作指导。伦理责任对法律责任有很大的影响，例如过去几十年的一些伦理运动已经导致一些伦理责任变成了法律责任。伦理责任不断地推动着法律责任的发展和完善，与此同时，伦理责任也在不断扩大，并对企业提出了更高的期望。

然而，综观近年来中国企业爆发的危机类型，不难发现我国企业的伦理道德危机呈现上升的趋势。在基本的商业伦理道德方面，无论是本土企业抑或是在华外资企业，均在认知上存在很大的漏洞。从 20 世纪 90 年代末三株的“利益公关”到 21 世纪初末蒙牛与伊利的“诽谤门”、腾讯与 360 的“3Q”之战，都凸显出在改革开放的三十多年中，中国企业的“野蛮生长”逻辑及对基本公平、正义的商业伦理道德和社会责任的漠视。

以三株危机为例，其扭曲的公共关系理念（包括对公共关系建设以及竞争中应遵守的基本商业伦理道德等的理解）正是造成其多年后遭遇公共关系危机内外交困的重要原因。多年来，三株的对外公共关系建设一直单纯依靠利益维系的政商关系，其关系体系非常脆弱；而在对内公共关系建设上，三株也没有形成正面的积极健康的企业文化，企业成员间主要靠创业时的激情以及经济纽带维系，公共关系工作并没有集中力量打造企业精神层

面的凝聚力和向心力，结果危机爆发时，外部公共关系土崩瓦解，内部公共关系一击即溃。

在处理企业与政府、企业与媒体等外部关键利益相关者的关系上，三株提出了单纯建立在经济利益上的“利益共同体”概念。为了扩大三株的影响面，结交天下名流，三株经常召开各种主题和规格的主题研讨会，聘请政府、传媒的主要官员出任三株的顾问，在短短一两年时间内便编织了一张十分庞大的政府、专家关系网络。然而这种以“利益共同体”为理念构筑起来的企业与政府的公共关系却十分脆弱，难以在三株遇到危机时给予三株任何实质上的帮助。一旦市场出现波动，政府必然会以自保、避嫌为前提退出合作；而三株与相当一部分媒体的关系也是通过高额的广告投放来维系的，因此一旦市场发生波动，出现拖欠广告款项的情形，一些传媒便会立即翻脸不认人[①]。

与此同时，三株在对待竞争对手时所表现出的不择手段也充分凸显了其基本商业伦理的缺失。1995 年 8 月，三株专门发出了一个编号为第 25 号的关于《三株企业信息工作规范》的文件，文件要求根据信息进行系统分析，结合当地实际情况出对策(例如，举报竞争对手的违法广告，破坏义诊活动等)。文件还规定了三株的特殊使命：(1)与各地区经理紧密配合，通过公共关系，通过种种手段拉拢、瓦解竞争对手的公共关系，使其为三株服务；(2)力争在较短的时间内，在对手的内部发展“线人”，如对竞争对手的内部人员进行耐心细致的调查，寻找合适人员，通过直接、间接方式，联络感情，施以恩惠，建立长期关系，为三株提供对手的内部信息；针对部分竞争对手的有关招聘启事，派人应聘或通过他人介绍进入对手内部任职，建立三株自己的情报网。这种有违基本商业道德的行为显然也损害了三株员工对本企业的文化及价值认同，结果在三株集团晚期刚刚出现市场危机苗头后，便爆发了大规模的人员逃亡现象。由此可见，有相当多的三株员工对这家企业缺乏由衷的文化认同感和道德归属感。

---

① 吴晓波：《大败局Ⅰ》，浙江人民出版社 2001 年版，第 176 页。

2010年发生的“伊利、蒙牛诽谤门”和“腾讯、360大战”——同行业竞争对手间的“黑公关”事件，其表象背后的真正根源也在于商业伦理道德的危机，因而企业急需检讨自己在基本商业伦理道德上的缺陷。过去，企业处于快速扩张期，经营的重心放在如何赢利上，但企业的不断成熟对其自身的商业伦理道德建设要提出了更高的要求。蒙牛和伊利之争、腾讯和360之争，给现阶段企业的发展敲响了警钟。

案例3-5 伊利、蒙牛诽谤门

2010年10月21日媒体报道，内蒙古呼和浩特市公安局经济技术开发区分局警方证实：网上有关伊利“QQ星儿童奶”遭遇恶意攻击一事，经公安机关侦查，系一起有预谋的商业诽谤案。2010年7月14日，蒙牛“未来星”品牌经理安勇与北京博思智奇公关顾问有限公司共同商讨炒作打击竞争对手——伊利“QQ星儿童奶”，并制定了网络攻击方案。蒙牛副总裁胡苏东就此事回应媒体，说安勇是蒙牛公司的一名项目经理，他制造这一事件是个人所为，蒙牛将支持、配合警方依法查处。蒙牛还披露相关信息反击伊利，称自己曾多次遭遇类似的诽谤事件。其中，经公安机关查实，2003年到2004年间，伊利集团曾委托其合作公司——北京未晚品牌（国际）传播机构，采取收买媒体等方式，广泛制造并传播蒙牛的负面信息。经公安机关查实，在未晚品牌传播机构实施的5次行动中，伊利和未晚品牌传播机构双方共签署合同款总额592.17万元，在全国11个省会城市的平面媒体及网络发表诋毁蒙牛乳业文章上百篇。事发后，未晚品牌传播机构总经理杨某某等3人被刑事拘留。

案例3-6 腾讯和360之争

2010年9月27日，360发布直接针对QQ的“隐私保护器”工具，宣称其能实时监测曝光QQ的行为，并提示用户“某聊天软件”在未经用户许可的情况下偷窥用户个人隐私文件和数据。此举引起了网民对QQ客户端的担忧和恐慌。10月14日，针对360隐私

保护器曝光QQ偷窥用户隐私事件，腾讯正式宣布起诉360的不正当竞争行为，要求奇虎及其关联公司停止侵权、公开道歉并作出赔偿。针对腾讯的起诉，360随即回应了三点，表示将提起反诉。在回应中，360称“各界对腾讯提出的质疑，腾讯一直回避窥探用户隐私，这时候起诉360，除了打击报复外，不排除是为了转移视线，回避外界质疑”。10月27日，腾讯刊登了《反对360不正当竞争及加强行业自律的联合声明》。声明由腾讯、金山、百度、傲游、可牛等公司联合发布，要求主管机构坚决制止360不正当的商业竞争行为，彻底调查360恶意对用户进行恫吓、欺骗的行为。10月29日，360公司推出一款名为“360扣扣保镖”的安全工具。360称该工具可以全面保护QQ用户的安全，包括阻止QQ查看用户隐私文件、防止木马盗取QQ以及给QQ加速、过滤广告等。这款工具一经推出，72小时内下载量便突破了2 000万，并且不断迅速增加。腾讯对此做出强烈说明，称360扣扣保镖是“外挂”行为。11月3日傍晚18:00，腾讯公开信宣称，将在装有360软件的电脑上停止运行QQ软件，提示用户必须卸载360软件才可登陆QQ。这是360与腾讯的一系列争执中，腾讯方面最激烈的行动。此举引发了业界的震动和网友的愤怒。业内认为，腾讯此举是逼迫用户做出二选一的选择。晚上21:00左右，360公司对此发表回应，“保证360和QQ同时运行”。11月5日上午，工信部、互联网协会等部门开会讨论此事的应对方案。政府部门介入，以行政命令方式要求双方不再纷争。在国家相关部门的强力干预下，QQ与360恢复兼容。

聚焦跨国企业，情况同样不容乐观。从戴尔邮件门[①]到西门子贿赂门，一系列跨国公司的在华贿赂丑闻凸显了跨国企业对中国市场环境的非良性适应：以攻击竞争对手的方式争取业务，以贿赂的方式谋求订单，都是企业

---

① 参见第190页案例1——戴尔“邮件门”事件

基本商业伦理道德缺失的体现。以戴尔邮件门为例，戴尔员工在与联想争夺客户时使用的诋毁言论严重违反了公平竞争原则。柳传志曾在一个公开场合表示不满说，“一个严肃的企业不应该做违反道德的事情，要做严肃的事情”。

健康、良性的竞争关系是企业公共关系建设的重要组成部分。三十年的跨越式发展使得中国企业缺乏“先问是非，再问成败”的价值观，不择手段、强者为王的“丛林法则”成为某些企业遵循的逻辑。然而，当相当一部分企业度过了生死存亡的挣扎期，成长为一个庞然大物时，如果仍然继续奉行这种生存哲学与价值观，就难以被社会接受，就更难以与各种重要利益相关者形成真正健康、良性的公共关系。以腾讯、360 的“3Q 之战”来说，腾讯已经成长为一个市值千亿级的上市公司，一个肩负着社会责任的公众公司，但在面对竞争时，其采取的策略却依然暴露出了明显的草莽性。价值观的不健全成为这一代快速成长起来的企业的一大软肋。

第八节　慈善社会责任危机

慈善社会责任包括为成为一个社会期望的好企业公民而做的一系列活动，是企业自愿和自由决定承担的活动。例如企业对艺术、教育和社区的捐助。慈善社会责任与伦理责任的区别是：慈善社会责任不在伦理的范围内，企业即使不尽慈善社会责任，社会也不会认为它违反了道德或者伦理规范。卡罗尔在 1991 年提出金字塔模型时，曾认为慈善社会责任不如其他三个责任重要，因为企业不做慈善也不违反社会伦理。但是近年来，伴随着社会公众对企业尤其是大企业的期望值的提升，人们越来越要求企业承担社会慈善责任，一个只知赚钱而没有爱心的企业已难以得到消费者的信任和认可，在竞争中极易丧失消费者的货币选票。所以现在很多知名的大公司都非常重视慈善捐助，把做慈善捐助视为企业的“分内事”，视为企业应尽的义务，而不再是额外的善举。

一、中国公众对企业的慈善社会责任要求不断提高

随着中国社会的发展，随着中国公众收入水平和受教育水平的提升，公众要求企业承担的慈善社会责任也在不断提高，2008 年汶川地震更使得慈善社会责任成为全社会热议的议题。在“2008 第一财经·中国企业慈善社会责任榜”评选活动启动仪式上，北京大学光华管理学院教授何志毅对媒体表示：“大地震震醒了很多企业的社会责任意识。”零点研究咨询集团董事长袁岳坦言：“从来没有想过这一次抗震救灾，因为这个大灾难的发生，关于企业慈善社会责任话题的热度达到如此白热化的程度。”公众已不再满足企业仅只承担经济及法律责任，对企业在慈善等社会责任方面的要求同样在不断提高。柳传志曾经在一次会议上表示：“企业和企业家们有责任让社会的空气湿润一些，……要形成一个和谐社会，企业和企业家们要为和谐做出贡献，不然空气太干燥了就容易着火，真的着火了企业就容易受到大的冲击，更谈不到持续发展。” 其言可谓真知灼见。

大企业在享有更多社会资源与权利的同时，公众对其所应承担的责任的要求也在不但上升，对于其在公共关系建设的方方面面都有了更高甚至苛刻的要求。在这样的关注压力下，富士康、华为、联想这类大企业所遭遇的公共关系危机显然只会愈来愈具有挑战性。据一项针对中国公众的危机管理调研数据显示，中国公众认为企业危机发生的首要自身原因在于企业的慈善社会责任意识薄弱。调查数据显示，77.5%的被访者认为企业发生危机的首要原因在于企业社会责任意识的欠缺①。企业的慈善责任意识要求企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、客户、供应商、金融机构、社区及所在地政府的相关慈善责任②。

企业的慈善社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理

① 胡百精主编：《中国危机管理状况调研报告(2006)公众研究子报告》，《中国危机管理报告》，中国人民大学出版社 2007 年版，第 191 页。

② 王志乐主编：《软竞争力——跨国公司的公司责任理念》，中国经济出版社 2005 年版，第 16 页。

念，强调要在生产过程中实现对人的价值的关注，强调对消费者、对环境、对社会的贡献。在企业诞生和快速成长阶段，可能会出现企业重心偏向于创造利润的现象，因为企业年轻，回馈社会的能力不强；此外，因为缺乏经验，企业也没有从长远发展的利益出发来规划自身的发展和管理，这也是国内外众多企业成长的必经之路。但随着企业的逐步发展和成熟，企业的理念应该开始由“追求赢利型”向“优良公民型”转变；应该出于社会生存的需要，开始注重承担慈善社会责任和开展慈善事业[①]。

二、众多企业罹患慈善社会责任“幼稚症”

经过三十多年的改革发展，中国已然进入了“大企业”时代。社会资源越来越多地从政府手中转移到企业手中，以联想、中石油、中石化为代表的大企业逐渐形成，这些大企业成为拥有众多资源的社会行动主体，而拥有的资源越多，所要承担的慈善社会责任就越大。但目前，相当一部分中国企业却罹患了企业业绩“巨人症”和企业慈善社会责任“幼稚症”，在企业业绩飞速发展、成为业界巨人的同时，其相应承担的慈善社会责任却仍然停留在孩童的“幼稚时代”。从 2007 年众多跨国企业被曝污染环境榜上有名，到 2008 年初中国南方遭遇冰冻灾害湖北省民政厅公开捐赠“空头支票”企业名单，中国企业仍缺乏与其经济效率和效益发展相吻合的慈善社会责任建设。由此引发的公共关系危机迫使得企业不得不开始反思。

案例 3－7　万科捐款门

2008 年 5 月 12 日汶川地震发生后，国内著名地产企业万科捐助了 200 万元人民币。有网友质疑万科捐款过少。面对网友质疑，万科董事长王石在其博客中撰文回复，称万科捐出的 200 万是合适的：“中国是个灾害频发的国家，赈灾慈善活动是个常态，企业的捐赠活动应该可持续，而不成为负担。”“万科普通员工的捐款以 10

---

① 黄升民：《公益广告：企业理念的重构与表现》，《新广告观》，中国物价出版社 2003 年版。

元为限。”王石的回应遭到众网友炮轰，并波及万科股价。当天万科每股的股价为 22.57 元，此后连续 6 个交易日狂泻，一直下滑到 5 月 23 日的 19.6 元，6 个交易日内公司市值蒸发了 204 亿元。王石紧急道歉，并急批 1 亿元用于支持四川灾后重建，试图挽回万科形象。当时，在表达对万科股价的关注时，王石说：“如果因为我的个人言论，导致万科走势弱于大市、弱于行业，我会立刻辞职。”5 月 21 日，王石接受凤凰卫视《金石财经》主持人曾静漪独家采访，对网友表达了歉意：“我现在认为在当时这种情况下，我所说的那句话还是值得反思。”王石在节目中说：“当时回这个帖子，是在我的论坛上，当时万科捐了 200 万之后，一个帖子说(别人都)是 2 000 万、3 000 万，说你们捐助得太少了，我就对这个帖子进行回答。我说 200 万是不少的，而且 200 万是合适的。之所以这样说呢，实际上……情况是这样的，万科每年股东大会授权做公益活动的费用是 1 000 万，当时只剩下授权的 200 万，就是说实际上我们把这 200 万元捐出去了，这是当时的一个实际情况。当时我谈了我对这个事情的看法，就是不提倡去攀比，也不提倡高调。但就这个回答来讲，显然损伤了网友的赈灾热情。现在随着时间推移来反省这个事情，觉得在那个时间、那个特殊情况下，那样来回复一个帖子，是非常不适当的。所以提到这个事，我当然是感到歉意的。”

三、把慈善社会责任纳入公关危机管理中

慈善社会责任是企业与公众公共关系中的重要关系之一。积极践行慈善行为，有助于改善公众对企业形象的认知，甚至可以帮助企业化解危机。2008 年爱德曼国际公关公司发布的一份调查报告称：“在经济和产品危机环境下，消费者不但关心产品的质量，更关注这个产品或品牌是否与‘善行’相关联”。报告显示，在中国接受调查的消费群体中，竟有高达 90%的人坚持认为即使是在经济不景气的时候，购买有社会责任的产品或品牌也是非常

重要的！在印度和日本，这一比例也分别高达 90%和 64%。企业的慈善公关活动有助于企业形象的建设，也有利于危机后企业修复形象。例如汶川大地震后，曾经爆发过"血汗工厂"丑闻危机的富士康集团就由于在 5 月 13 日及时捐助了 6 000 万元人民币而获得了公众的好评，极大地扭转了其以往的负面形象。

还有一些企业积极利用慈善活动化解企业可能面临的危机，如思科公司就曾经通过慈善活动，成功地使自己的裁员危机"软着陆"。2001 年，受美国经济衰退的不利影响，思科公司被迫实施了历史上第一次"裁员行动"。但思科公司并不是简单地让员工卷铺盖走人，而是很有创意地发起了一个"非营利机构人员输送计划"，将一部分潜力大的员工组织起来，继续支付他们三分之一的工资，让他们到非营利机构工作一年。"我们向 21 个非营利团体输送了大约 85 名员工"，思科公司发言人 Abby Smith（艾比·史密斯）介绍到："主要集中向思科有大量业务的地区的非赢利机构输送，如圣何塞地区和北卡罗来纳地区的食品银行。"这些食品银行向无业人员提供定期的食品援助。该计划的实施相当成功，这些员工帮助非营利团体提高了技术应用水平，从而极大地提高了这些机构的运营效率，仅在圣何塞食品银行，节约下来的资金就可以再提供 200 万次救助餐。由于非营利团体和思科员工两方面的反响都很热烈，这项计划顺延了 6 个月。18 个月后，随着经济形势回暖，40%的员工重返思科公司，其中援助北卡罗来纳某非营利机构的一名员工成了思科基金会的执行主任，其他一部分员工则加盟了非营利机构，有一名员工甚至成了一家非营利机构的首席信息官。①

企业应把社会责任纳入企业的公共关系及公关危机管理战略，以求建立良好的公共关系。在实施慈善活动时，企业可以将慈善捐赠活动与企业活动、企业目标和企业的主要利益相关者联系起来，以使慈善捐赠行为实现经济效益、社会效益和企业形象的三赢。如美国卡夫食品公司选择反饥饿

① 孙微：《思科化危机为善举 风险慈善成为企业新契机》，《中国企业家》2004 年 5 月 20 日，http://biz.163.com/40520/3/0MR38CBA00020QCF.html。

作为捐助项目；惠普公司在欧洲、中东和非洲地区资助一个名为“数码社区中心”的项目；McGraw-Hill 出版公司（麦格劳一希尔）资助扫盲活动；中远集团捐助美国阿拉斯加海洋生物保护组织；达能集团制订名为“达能之路”的全球经营战略，为顾客提供“健康”食品，并使顾客提高食品营养方面的知识。再如养生堂公司，其自 2001 年通过“喝农夫山泉，为申奥捐一分钱”活动，捐助体育事业；申奥成功后，该公司继续推行“一瓶水，一分钱”活动，捐助阳光工程；捐助与宣传的紧密结合，使得农夫山泉在消费者和公众中树立了较高的品牌形象，最终取得了较高的经济回报。

第九节　危机中的公共关系价值取向

行为关系的修复与重建是公共关系危机管理的重要任务。只有建立科学的行为关系世界观，才能提出有效的危机关系修复策略与途径，从而有效地修复与弥补企业的公共关系。

随着公共关系研究向关系管理方向不断延展，对于公共关系本质的思考也在不断发生变化。本书认为，梳理公共关系世界观从工具理性到交往理性的发展，对于中国企业解决公共关系危机具有较强的适用性。具体体现在以下几个方面。

一、关系哲学理论对公共关系世界观的启示与支持

德国犹太哲学家 Martin Buber（马丁・布伯）在其 1923 年的著作《我与你》中提出了他的关系哲学理论[①]。该理论对于建立公共关系交往理性的世界观具有重要影响：

首先，该理论突破了传统西方哲学本体论始终无法逃脱实体概念的制约，提出了本体乃关系，关系先于实体，实体由关系而出，为公共关系世界观

① 熊伟主编：《存在主义哲学资料选辑》（上卷），商务印书馆 1997 年版，第 156－178 页。

奠定了坚实的本体论基础。

其次，该理论提出，在人所处的两重关系世界中，“我—它”关系只是一种经验和利用的关系，不是真正的关系，“我”与“你”的关系才是人类应有的一种真正的基本关系。这对于建立和组织与公众间平等、互惠而非控制、利用的关系提供了哲学基础。

Buber 认为，第一重关系世界是“我—它”关系世界，是一个工具关系世界，人的灵魂永远处于漂泊之中。第二重关系世界是“我—你”关系世界，在这种关系世界里，人的自我不断通过关系的互动得到确定：“我”通过“你”的存在而成为“我”，“你”也会通过“我”的映现而显示自身，我们彼此是在相互分享这种关系之后，成为一个完整的人。“我—你”关系是一种人与人相遇的精神关系，是一种带有神性的关系，只有这种关系才能使人成为一个完整的人、一个独特的存在。

再次，该理论提出了“之间”的概念，为公共关系传播奠定了方法论基础，提出了“我—你”之间的两大主题：相遇与对话。

Buber 认为“我—你”关系才是一种真正的关系，首先它不是一种功利性的、工具性的关系，是“我”与“你”之间原本就有的一种亲密关系。这种关系强调一种直接性，即直接的体认，而不是通过概念的阐释来把握世界。但直接性也不是二者的完全融合，其间永远存在着一个距离，Buber 称之为“之间”。这个“之间”不能在“我”之中发现，不能在“我”的意向性中发现，也不能在主体的内在性中发现。

人们步入“之间”的领域，也就是“我”与“你”的相遇。在相遇中，外在的东西与“我”相遇，这就使“我”超出自身，处于世界之中，而非固守内在的自我。相遇不是“我”所能支配的，真正的相遇决不依靠“我”但又决不可脱离“我”，它使“我”向世界敞开，接受生命中所遇之物，形成一个无限的关系世界。

这样的相遇给对话、交流创造了机会，“我—你”关系的最好体现就是对话。在这种对话关系中，“你”和“我”既保持各自的特点又彼此联系在一起。“我”与“你”有联系，但“我”并不淹没于整体中而丧失自身。

"我—你"关系是原初的,"我"与"你"共同构筑了"之间"的关系,这中间不存在谁先谁后的问题,也不存在西方唯我论哲学中那种由我构造他者的思想。"你"天然地就在"我"面前,二者在本质上是完全平等的。这种平等是由关系本体论所确立的,是先天存在的,而不是在力的较量中形成的。

在 Buber 看来,我们就生活在互惠之中,"栖居于万有互惠玉成的浩渺人生中"[①]。互惠性是所有存在的特点,因此我们不能漠视来自自身之外的一切音讯。

二、从工具理性到交往理性

关系哲学为公共关系理论解释主客体关系提供了本体论和方法论基础。但从公共关系理论研究来看,对公共关系理论的范式至今仍存在争议。这种对公共关系假设的争议将直接影响我们在实践中对公共关系的理解和应用,直接影响到解决公共关系危机的指导思想和原则。从目前来看,公共关系理论的范式之争归根结底是公共关系的价值之争,具体表现就是手段与目的之争:在传播与关系二者之中,何为目的? 何为手段?

当人们过分关注公共关系传播手段的应用时,就忘记了公共关系最终要实现的目标——建立信任和谐的关系。正如德国哲学家 Georg Simmel(格奥尔·西美尔)在《货币哲学》中所言:"我们复杂的生活技术迫使我们在手段之上建筑手段,直至手段应该服务的真正目标不断地退到意识的地平线上,并最终沉入地平线下。在这个过程中,手段攀升至价值与目的的高度,一跃而成为目的。"[②]当对公共关系的研究聚焦于传播手段的研究时,众多学者将公共关系危机管理与危机传播管理等同起来,将注意力放到了对危机中传播行为的控制和把握上。

这种观念是工具理性假设的直接反映。所谓工具理性,即目的理性,它倡导通过利用、选择和组织有效的方法达到自己的目标。工具理性的假设

---

① 〔德〕马丁·布伯著,陈维钢译:《我与你》,北京三联书店 1986 年版,第 57 页。

② 〔德〕格奥尔·西美尔著,陈戎女、耿开军、文聘元译:《货币哲学》,华夏出版社 2002 年版,第 5 页。

是主客体二元对立，认为整个世界就是工具，是人类可以利用的一种工具，人类虽不是上帝，却具有统领世界的能力。法国哲学家 Rene Descartes（笛卡尔）深信，万能的科学可以使人主宰自然，“给我运动和广延，我就能构造出世界”[①]。德国哲学家 Immanuel Kant（康德）提出，“人是自然界的立法者”，认为“人要向自然请教，但不是以小学生的身份，而是以法官的身份，强迫证人回答他的问题”[②]。Kant 的立法者的提法使人类成为自然界的绝对主宰，拥有了至高无上的权力。德国哲学家 M. Weber（韦伯）在主客体二元对立的假设基础上得出，工具理性在现代社会中的凸显是必然的，其统治社会的各个方面会造成人类处于疏离状态。Weber 一方面看到了工具理性对客体的有效操纵，另一方面也感受到了工具理性对人类的危害。

工具理性在现代公共关系发展的前三个时期得到了十分明显的体现。在 Barnum 时期，不少组织雇用专门人员炮制煽动性新闻，为自己做夸大和虚假的宣传。而当时的报刊为了迎合下层读者的心理，也乐于接受和发表这些煽动性的新闻，由此便出现了当时的新闻代理活动。这一时期的公共关系活动为了达到自身的目的，不惜以愚弄公众为代价，其工具理性的特质表现得淋漓尽致。Barnum 时期之后，公共关系的发展又迎来了 Ivy Lee 时期和 Edward Berners（伯纳斯）时期。这两个时期虽然分别提出了“说真话”和“投公众所好”的核心观念和主张，但二者所关心的是如何选择有效的手段达到既定的目标，把效果作为判定价值的唯一标准，“说真话”和“投公众所好”不过是达到目的的手段，因而公共关系活动的传者和受众之间并未实现真正意义上的平等交流。

20 世纪末以来，随着全球化进程的加快，人类进入了一个危机全面爆发的发展时期，如能源危机、环境危机、民族冲突、核威胁等等，使人们不得不重新审视给人类创造了巨大财富的现代文明。后现代主义正是这一危机的产物。后现代主义者认为，现代性的“工具理性”、“实利主义”和个人主义是

---

① 郝一峰：《哈贝马斯“交往理论”对当代中国的启示》，新华网理论频道，http://news.xinhuanet.com/theory/2009－06/05/content_11474809.html

② 同上。

导致人类出现危机和走向灾难的"元凶"。后现代社会理论的一个重大论题是，要想有一个健全的、可维系的社会，公共生活和公共政策就必须反映道德价值，尤其是社会的终极价值。德国后现代主义大师 Jürgen Habermas（哈贝马斯）对以操纵为目的的公共关系行为进行了深刻而尖锐的批判，他认为公共关系技巧越成熟，操纵民意就越彻底。他提出了交往理性的主张，力图建立起人与人之间的真诚交往关系，提出实现自我和他人的"主体间性"——即主体与客体之间互为主体关系。他认为，人类的存在并非是以一个个独立的个人为基础，而是以双向理解的交往为起点，从人存在的基本层次看，交往是人性的一种本质。交往理性的基础是沟通、平等和对话，而工具理性的基础则是说服、操纵和利用，两种截然不同的主张下建立起的公共关系理论自然是不同的。从工具理性向交往理性的转移，是公共关系本质的一次回归。

交往理性强调在坚持一方自身的需求和意志的同时，自觉地把对方的需求和意志合理化，这样在交往的过程中就较容易通过彼此的调整和适应来达成对问题的一致看法，形成一种对称的、平等的、互惠互利的持续关系，而这正是对称式公共关系追求的境界①。

许多公共关系危机之所以爆发，就是由于企业组织中的"工具理性"阴影作祟，是由于它们缺乏公众意识，将企业利益凌驾于公众利益之上，往往是由于企业经营行为严重损害公众利益，给公众特别是消费者带来重大利益损失而与之发生剧烈冲突所致。那些能够成功避免或化解危机的企业大多注重企业利益与公众利益的协调，不会热衷于眼前局部利益的过度开发和攫取而置公众利益于不顾，将自身置于公众的对立面。

三、交往理性指导下的公关危机管理

交往理性公共关系世界观对于公共关系危机管理具有重要的指导意义，其启示主要有两点：

---

① 陈先红：《公共关系生态论》，华中科技大学出版社 2006 年版，第 225－249 页。

其一，公共关系危机管理中，关系的修复与重建需要切实遵循平等、互惠的原则，但鉴于实践中关系主体双方的地位、资源不对称，在尊重双方利益平等互惠的基础上，为达到这一目标可以使用“对称”、“不对称”的多种传播方法。从“工具理性”到“交往理性”，公共关系实现了对本质的一次回归。值得一提的是，从“工具理性”到“交往理性”的转移，并不代表着在公共关系危机管理中，企业组织要完全放弃自己的利益而去实现利益相关者的利益，以便修复破损的符号关系与行为关系。这是对从“工具理性”到“交往理性”的矫枉过正和机械理解。正是由于“交往理性”世界观强调平等、互惠的原则，因此，企业在了解利益相关者对利益的预期并设法给予满足，以恢复破损行为关系的同时，更要坚持自己的利益不受侵害，这才是真正的互惠与平等。而此前公共关系批判学派对于 Crunig 双向对等沟通模式[①]的批判即源于批判学派学者认为，Crunig 的双向对等沟通模式所倡导的平等对话在企业、政府等组织的公共关系实践中难以真正实现。

因此，公共关系学者设法在组织利益与公众利益之间寻求双赢的平衡点，并且积极沟通，对等互动。Crunig 就尝试用“类目组合”方式来取代传统公关四模式的概念，Crunig 认为，所有的公关操作都可以经由“对等 vs 不对等”、“单向 vs 双向”、“媒介介入 vs 人际传播”、“道德 vs 非道德”这四个要素的组合方式找到定位点。与传统四模式比较，这种分类方式更具备策略运用上的弹性。因此，形成平等、互惠的利益修复机制的有效手段是对话，通过有效的沟通与对话，便可以找到双方都能满足利益的共赢空间。

Crunig 领导的卓越研究小组的混合动机传播策略模型更是为修复公共关系危机中的行为关系提供了可行的路径和手段。混合动机策略模型认为，大量的公共关系实践表明，大多数组织的公共关系实践都是多种传播方法的混合，对称和不对称同时使用。Murphy(墨菲)在博弈理论的基础上，提

---

① 双向对沟通模式(Two-way Symmetrical Model)，Grunig 教授从理论与实践以及历史、现实、未来多角度论证该模式的运用，这是卓越公共关系的一大标志。他引用 Ivy Lee、Edward Berners、John Hill 等前辈实践者的观点，即“告知真相”、“在客户与公众间互为释解对方之观点”等，指出该模式有别于双向非对等模式，不是运用调研，通过讯息设置来驱动劝服公众，而重在运用调研促进双方的理解与沟通。他特别强调，在该模式中，公共关系最主要的目的是理解而非劝服。

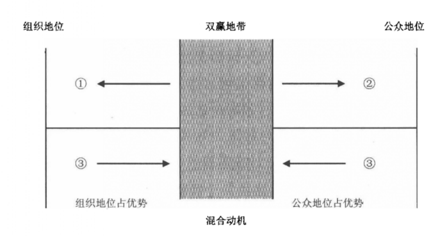


图3－7　混合动机传播策略模型

出了把对称模型与纯粹合作博弈模型[①]等同起来的混合动机模型[②]。卓越研究小组则据此提出了新的混合动机传播策略模型。

该传播策略模型包括对称和不对称两个要素，它并不把双向不对称模型和双向对称模型分别置于一个连续统一体的两端，而是认为连续统一体的任何一端都是不对称的，任何一端的公共关系策略都要么有利于组织利益，要么有利于公众利益。在连续统一体的中间包括一个对称的双赢地带，在这里，组织和公众能够开展混合动机传播，即组织和公众都是拥有各自利益的主体，有时这些利益可能是冲突的，然而谈判和协作便可能使组织和公众找到一个有共同基础、能够实现双赢的地带。

在纯粹不对称模型中，传播被用来操纵和说服公众接受组织的地位和所要求的利益，公共关系人员不是通过谈判而是试图利用公众来建立行为关系（参见3－7图中箭头①）。这种关系的建立是一种零和博弈。而在纯粹合作博弈模型中，公众利用传播说服组织接受公众在双赢地带之外的定位，组织中的公共关系人员也帮助公众达到这一目的，不过这是以牺牲组织利益为代价的（参见图3－7中箭头②）。箭头③所建立的行为关系是最好的，

① 纯粹合作博弈模型是指一方总是尽力迎合另一方的利益。
② 混合动机模型是指组织一方面尽力满足自身的利益，一方面自觉地帮助公众满足他们的利益。

即公共关系人员同时与公众和组织谈判，从而获得一个共同的结果或双赢关系。在与公众的沟通中，公共关系人员试图说服公众向组织的定位靠拢；在与组织的沟通中，公共关系人员试图说服组织向公众的定位靠拢。说服的过程中既可以使用双向不对称也可以使用双向对称的战术，从而使组织在双赢地带争取到最好的定位，而每次实践对应的都是双向对称的交往理性的公共关系世界观。

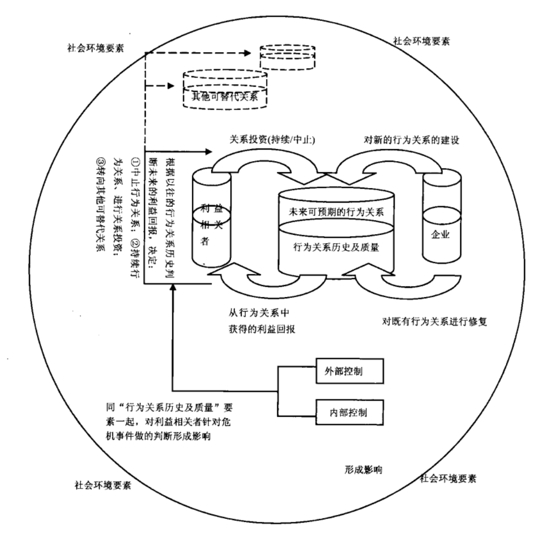


图3－8 加入社会环境要素的危机行为关系修复模型

其二，公共关系危机管理实践有必要将社会环境要素纳入公共关系的行为关系和符号关系修复及重建策略模型中，社会环境要素决定了不同地区和社会公共关系危机的差异性特征，也由此决定了对公共关系危机管理策略的适应性修正和调整。组织与社会环境的关系也是公共关系危机管理中的一个重要研究变量。在公共关系危机管理中，公共关系人员作为环境的扫描者，必须深入研究一个组织所处的社会环境，比如一个国家的政治意识形态、经济体系、媒体系统、活动程度和社会文化等。这些公共关系环境要素将是进行公共关系危机预警和公共关系危机管理的重要制约和影响要素。因此，有必要在“交往理性”公共关系世界观的基础上，增加社会环境要素的考量指标，以指导公共关系危机管理的实践。

第四章 危机符号关系修复

第一节 “由外向内”的危机形象修复路径探索

一、从符号关系解析入手探索形象修复可行路径

企业形象是现代企业最宝贵的资产，是企业核心竞争力的重要组成部分(Prahalad & Hamel,1990)[①]。公共关系危机管理的首要任务是尽量弥补被损害的企业形象，并努力寻找建设企业形象的机会。在著名的可口可乐“二噁英”事件中[②]，可口可乐公司的财务损失达到1.3亿美元，全球总计裁员5 200人，但时任可口可乐公司首席执行官的道格拉斯·伊维斯特却宣告：“可口可乐的确付出了巨大代价，但是我们成功地保护了自己最有价值的东西——品牌形象。”[③]

寻找公共关系危机中企业形象建设的途径，首先需确立我们对企业形象的基本认知，再以此为依据探索企业形象重建的可行路径。依我们的界

① Prahalad, C. K. & Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*. May—June, 1990, pp. 79—91.

② 参见第198页案例11——可口可乐二噁英中毒危机事件。

③ 涂光晋主编：《公共关系案例》，辽宁大学出版社2004年版，第285页。

定，企业形象是一种企业与公众间的符号关系。换言之，即关于企业的信息只有由企业以符号序列表达出来，企业信息才能成为真正意义上的信息，企业形象才能有效地建构起来。然而符号又是一种独立存在：一方面，符号与其代表的事物在本质上是两码事；另一方面，符号又必须与其代表或表达的事物建立某种联系，成为某事某物的标记或表现体，才能成为“符号”。因此，美国符号学创始人 Pierce（皮尔斯）将符号与意义的关系分解为“能指”与“所指”，并提出了符号—阐释—对象模型[①]。即在符号（指符号形式，即能指）与指说对象（即所指）的联系中，符号使用者会在头脑里产生某种“精神效果”或“思想”，这便是“阐释”。阐释即理解符号所传达意义的过程，而意义也体现在阐释过程中（参见图4—1）。

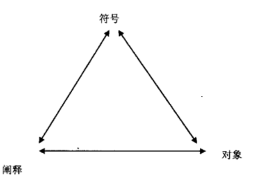


图 4－1　Pierce 的符号—阐释—对象模型

因此，企业（所指）与其在公众头脑中形成的形象（能指）往往并不一定相符，因而公众自身对企业（所指）的“阐释”过程非常重要。作为“符号关系”集合的“形象”，往往并不是真实的企业与利益相关者间行为关系在公众头脑中全部、真实、完整的投射，它往往是片面的，是受公众主观心理知识结构影响的产物。它的一个重要属性即它是“由外向内”生成的，是企业在利益相关者头脑中的印象、评价的总和，具有较强的主观性。经济学者多尔丁在其所著《形象》一书中提出：“形象就是深信不疑，它不一定会和真实情况吻合。只要是脑海中所构筑出来的，自己相信是真实的事物、类似真实的事物或虚像等，均可称为形象。”[②]

这类印象、评价一部分来源于切实的、直接的利益互动过程（如产品、服

① 董天策：《传播学导论》，四川大学出版社 1993 版，第 140 页。
② 转引自〔日〕八卷俊雄：《企业形象战略》，台北艺风堂出版社 1992 年版。

务质量等),但更多地来自企业组织就符号关系(指承载了企业与利益相关者之间就符号与意义达成共识的关系)而开展的传播活动。因此,即使企业在危机中就行为关系中的利益协调做了切实的工作,却仍可能由于沟通不到位,无法解决企业在利益相关者头脑中符号关系异化、扭曲的问题,并导致公共关系危机仍旧无法得到有效的解决。例如,在巨能钙“双氧水”危机事件[①]中,巨能公司拿出了维护消费者利益的举措:“无论结论如何,您(消费者)可以选择退货或继续使用,公司对您所采取的行为均予以尊重,这一期间如果您依然存有疑虑,建议您可考虑暂时停用……”[②]等。卫生部药品食品监测署的检测报告也显示,“巨能钙双氧水的残留量在安全范围内”。然而,尽管从实际维护消费者利益层面来看,巨能钙的行为无可挑剔,但由于它并没有就“双氧水”、“癌症”等符号所承载的概念和意义与消费者进行有效的沟通,从而使得消费者仍旧由于对“双氧水”的陌生和对“癌症”的恐惧,对巨能公司的企业形象形成了负面的符号印象。因此,即使在检测报告发布后,巨能钙的市场表现依然很差,许多销售商对巨能钙能否恢复市场业绩表示“信心不足”。

由此,本书认为,在公共关系危机管理中,企业形象修复的重要可行路径便是“由外向内”重建符号关系。即从公众的视角出发,解读公众对危机的阐释过程,由此把握公共关系危机中企业形象的破损源头与修复路径。

二、从外部公众视角出发探索危机企业形象的破损源头

美国研究学者 Coombs(库姆斯)、Marra(玛拉)等提出了“归因理论”。他们倾向于从主观面来界定危机情境,即认为对危机情境的认定应从社会大众的感知面着手。理由是:危机情境视人们对危机的归因情况而定,如果人们认为危机是由外在因素造成的,组织操控性低,而且发生几率低,则其所认知的组织责任便会相对降低;反之,人们对组织责任的要求越高,则危

① 参见第 196 页案例 9——巨能钙“双氧水”事件。
② 李宗品:《巨能公司向消费者致歉》,《新京报》2004 年 11 月 27 日。

机事件对组织形象造成的伤害就越大。危机归因可以揭示组织对危机的责任：组织责任归因越强，对声誉的损害越大，公众的不满也越严重。

Marra针对归因理论提出了三个维度：稳定性、外部控制和个人控制（又叫个人处境）。这三个归因维度有助于理解公众是如何阐释危机事件或者组织—公众关系受损的，这些信息可以用来帮助企业做出适当的反应。组织要想修复形象，方法有二：一是改变大众对事件的三种归因方式，二是影响归因之后大众的情绪反应。

美国公共关系学者Benoit（贝洛伊特）将自我防卫理论扩大到了"组织形象修复"层面，其关注的焦点不是危机的情境或阶段，而是"组织在危机发生时说了些什么"。换言之，组织的"危机言说"（Crisis Discource）或"讯息选项"（Message Option）等形象修复策略才是该理论探究的范畴。Benoit认为，运用形象修复策略的重要前提在于：（1）当公众指控组织应该为某件事或某种行为负责时，组织必须进行形象修复；（2）社会大众对危机责任的看法比真相本身来得更重要（即冒犯的举动事实上不一定是冒犯，是否冒犯完全取决于公众的认定与知觉）；（3）组织的责任归因亦非取决于事实，只要公众认为组织与该行为有关联，即产生形式上的危机责任。也就是说，只要大众认为组织该负责，那么不管真相如何，组织的形象就已经受到牵连，必须马上采取形象修复行动。Benoit及其研究伙伴（Guilifor & Panici，1991；Brinson，1994）将以往几位学者提出的防卫策略加以整合，提出了企业可能采取的五种典型形象修复策略：否认（Denial）、推诿责任（Evasion of Responsibility）、降低危机冲击性（Reducing Offensiveness of Event）、后悔道歉（Mortification）、修正行动（Corrective Action）。

从公众视角出发探索公共关系危机中企业形象的破损源头，则公众对企业（所指）进行"阐释"、企业形象（能指符号）形成的过程便是公众依据组织合法性，对以往形成的有关组织的经验进行比照，从而形成结论的过程。从公共关系学视角来看，组织和公众、组织之间是相互依赖的，这种依赖要么是经济或政治上的，要么是社会或文化上的，并且这种相互依赖是建立在组织合法性的基础上的。也就是说，只有当公众相信组织遵循某种社会规

范和社会期待时，他们在阐释过程中才会认为组织是合法的；并且他们还会认为，只有合法的组织才有权利继续生存，不合法的组织不得生存。公众的这种判断对组织来说是很重要的，因为公众对于企业（所指）的“阐释”是按照社会规范和社会期待来定义的，只有公众认为组织迎合了他们的期待，才能最终在其头脑中形成良好的企业能指符号。这种阐释的过程也即企业形象的形成过程，是建立在各类公众对组织的经验基础之上的。组织形象的历史是通过组织与公众过去的互动行为建立起来的，一旦企业组织的形象与公众期待的形象之间的落差大到让公众对组织的合法性提出质疑或挑战，公众就可能认为企业亵渎或违背了社会规范和社会期待，从而引发公共关系危机。公共关系危机管理需要做的，就是从公众的角度出发去考量落差，并以此为依据重建企业形象，重新启动企业形象与企业实态（企业的实际情况与状态）的动态平衡，保障其在合理的范畴内健康运动。

综上所述，公共关系危机的爆发源自企业形象与企业公众预期的企业形象之间落差过大，突破了安全阈值，最终不得不以非正常状态释放出来，以寻求解决。

三、“由外向内”的危机形象修复策略

综上所述，鉴于外部公众对于企业危机形象破损及修复的重要意义，企业有必要采取“由外向内”的危机形象修复策略：(1)从外部公众视角出发，判断企业是否须承担危机责任；(2)视外界公众对指控的关注度判断危机的紧迫性和严重性；(3)依据归因理论，采取有效的形象修复策略。

首先，危机发生后，应遵循“由外向内”的原则判定组织应采取什么措施。通常，只要公众指控企业组织应该为某件事或某种行为负责，那么不管其真相如何，组织的形象就已经受到牵连，必须马上采取形象修复行动。

其次，针对外界的指控，企业必须立即展开调查，视外界对指控的关注度来决定是否针对危机事件迅速开展形象修复活动。如果危机已经引起多数外部公众的关注和认知，或不断受质疑，那么组织就必须严肃面对这项指

控(Benoit,1997)[①]。

再次,一旦决定针对危机指控开展相应的形象修复活动。企业就应首先借助归因理论的帮助,有效地侦测利益相关者对危机责任的解释,将其结果作为制定形象修复策略的重要指导。

Coombs 根据归因理论,建构出如图 4—2 的危机情境模式(Crisis Situation Model)。该模式共有五组变量,其中危机情境指的是"组织的内在控制程度"与"组织的过去表现"两组变量。这两组变量会对危机责任产生影响,进而影响组织的形象以及之后的潜在支持行为。

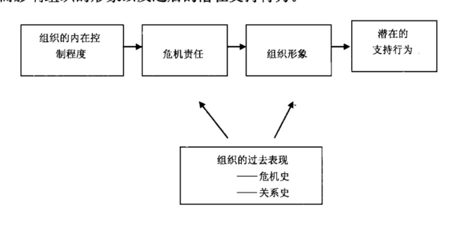


图 4-2 危机情境模式[②]

根据图 4—2 所示,这些变量之间的联结关系为:

(1)组织对危机的内在控制程度愈高,民众愈会认为其应负担危机责任,两者呈现正相关关系;(2)组织被认定的危机责任愈高,对组织的形象认知愈不利,两者呈现负相关关系;(3)对组织的形象认知愈是正面,愈有可能出现潜在的支持行为,两者呈现正相关关系;(4)组织对危机的内在控制度与组织形象的关系是间接的关系,如果危机责任变量不存在,则两者关系也

① Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, pp. 177—186.

② Coombs, W. T. & Holladay, S. J. "An extend examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches". *Journal of Public Relations Research*. 2001, p. 336.

不存在，同样的情况也发生在危机责任与潜在支持行为两个变量之间，它们之间的线性关系是渐进式的因果联结而非两两相联的关系；(5)组织的过去表现(包括危机史和关系史)会影响民众对组织责任以及形象的评价，其中关系史的解释力远比危机史大，较之是否曾发生过危机，关系的良好与否对组织的形象更为重要。

在了解了利益相关者对危机事件的责任归因后，便可以采取相应的形象修复策略了。

第二节 外部公众变化隐含公关危机爆发线索

一、期望提升革命

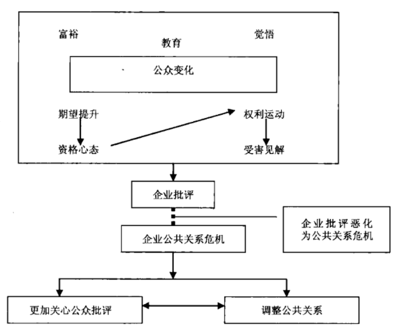


图4－3 企业面对的公众因素变化及企业公共关系危机①

① 根据 Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz 提出的“社会环境因素、企业批评与回应模型”改编。

图4－3说明了导致企业批评增多进而导致公共关系危机爆发的主要社会公众因素，如富裕（图中的“富裕”是指社会的财富水平、可支配收入及生活水准）、受教育程度提升以及由此带来的期望提升革命、权力运动等。

一方面，当一个社会变得更加富裕时，“期望提升革命”[①]就会悄然发生。所谓“期望提升革命”，是指随着社会的发展，社会大众普遍期待下一代应该比其前辈生活水准更高。这样的心理预期使得社会大众对于企业这类主要机构的期望值也随之提升。一旦企业无法满足这些日益上升的期望，企业面临的公共关系环境就将随之恶化，进而面临挑战（参见图4－3）。另一方面，随着中国公众受教育程度的不断提高[②]，公众的觉悟也相应提高，大众传媒的迅猛发展更使得公众能够更为顺畅和便捷地表达对企业的批评。

综上所述，富裕、教育、觉悟以及资讯媒体的迅猛发展等多种因素，为当代中国公众批评企业等主要社会机构奠定了基础。如果企业的实际社会表现上升幅度赶不上公众对企业表现的期望，则企业面临的公众批评将会增多。批评累积到一定程度，便会导致企业与公众间公共关系的恶化，使企业爆发公共关系危机的几率大幅上升。但反过来，批评的增多也可能促使企业及时调整自身的表现及与公众间的公共关系，使企业与公众间的公共关系获得新生（参见图4－4）。

二、权利运动与公众权利的多元化

当环境中各个部分的互动程度较低、连接性较弱时，组织的利益相关者也相应的比较单一。例如，商业企业过去只对投资人负责。当环境中各个

---

① Robert J. *Samuelson*, *The Good Life and Its Discontents*: *The American Dream in the Age of Entitlement*, 1945－1995. Times Books, 1996.

② 2000年人口普查数据显示，中国城乡劳动适龄人口的受教育水平呈现随年龄下降而递增的趋势：年龄越小，平均受教育年限越长。15－19岁为中学和大学的适龄人口，很多人尚未完成受教育阶段，但这个年龄段人口的受教育年限最长，平均达到9.6年；随着年龄的增长，受教育年限逐渐下降，尤其是50岁以上的人口，受教育年限更低：50－54岁为6.6年、60岁以上平均只有3.8年。同时，全国妇联与国家统计局抽样调查数据显示：与1990年相比，在18－64岁的女性中，2000年文盲的比例已从31.1%下降到11.1%，特别是青壮年妇女的文盲率已降至4.9%，初中以上文化程度的比例则上升到50.7%。

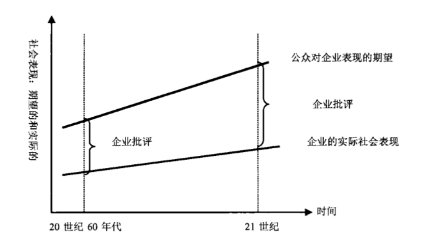


图 4－4　公众期望与企业的实际社会表现

部分的互动程度增强、连接性变强时，组织的利益相关者也随之变得复杂起来。发达国家“权利运动”[①]的兴起，使企业面临不同利益群体的多样化利益诉求，进而使企业遭受社会批评的可能性日渐增大，企业开始面对日益增多的、涉及人们怎样被看待和对待的期望。美国著名的新闻与世界报道专栏作家 John Leo 认为，当人们将每一个“目标、需要、希望或热望”都说成是一种权利时，就势必会推测企业将面对什么样的挑战[②]。

随着中国社会的发展，中国公众的生活也正在向个性化和多样化发展。一方面，他们带有强烈的自我意识，在日常生活的各个领域都试图通过自我显示向他人展示自己在某一方面的独特个性，如在消费上希望通过品牌消费表现出自己的独特个性和品位；另一方面，中国社会的多元阶层构成及个性消费特点又推动着公众行为向多元化发展，甚至向“碎片化”方向发展[③]。

① John Leo, "A Man's Got a Right to Rights". *U. S. News & World Report*. August 4, 1997, p. 15.

② 同上。

③ 随着消费市场的发展，原来属于同一阶层的消费者由于态度、观念及生活方式的不同而逐渐呈现出“碎片化”趋势。社会学领域的“碎片化”主要是指阶层的“碎片化”。当社会阶层分化的时候，各个分化的阶层内部也在不断分化成社会地位和利益要求各不相同的群体。在阶层“碎片化”的基础上，消费、品牌、媒介、生活方式也正朝着“碎片化”方向发生相应的变化。这是消费者追求自我、追求个性的必然发展方向，也是一种不可避免的社会发展趋势。——转引自黄升民、杨雪睿：《碎片化背景下消费行为的新变化与发展趋势》，《广告研究》2006 年第 2 期。

在中国，具有各种特殊利益主张的“碎片化”群体势力同样在蓬勃发展，尤其是互联网、手机等新媒体沟通平台的发展，更是给了这些特殊利益群体再次集结、表明自己态度和主张的机会和平台。

三、“经济转轨、社会转型”带来公众心理动荡

除期望提升与权利运动之外，社会变革带来的公众心理动荡也增加了危机爆发的风险。20世纪70年代末开始在中国大地进行的历史性变革到现在已经持续了三十余年。在这场变革中，中国同时经历了多重转变：从乡村—农业化社会向城市—工业化社会转变；从计划经济体制向市场经济体制转变；从内向、自我封闭的经济体系向开放、国际化的经济体系转变……在这三十多年里，中国创造了一个历史上少有的经济持续繁荣的奇迹。但与此同时，中国也在“过大关”——正在经历“经济转轨、社会转型”的关键时期，社会公众正面临着传统价值观和伦理道德的瓦解和重建，因而在公众心理层面蕴含着爆发危机的巨大风险。特别进入在20世纪90年代后期，中国社会收入的分配格局发生了重大变化，人与人、人与集团、国家与国家之间围绕着各自的经济利益展开了较量。在市场逐渐成熟的过程中，资本市场的积聚效应日趋明显，地区间与个体间的贫富差距迅速拉大。2007年2月，国家发改委公布了《2006年中国居民收入分配年度报告》。报告显示：2005年，各地区的“城乡收入差”比上一年扩大了500元以上，全国农村居民人均收入不到城镇居民人均可支配收入的三分之一；东部地区与中部地区的收入差距比上一年扩大了462元，东部地区与西部地区的收入差距扩大了545元；2000—2005年的5年间，城镇居民中10%的最高收入组与10%的最低收入组之间的收入差从4.6倍上升到了9.2倍，上升了1倍。2007年中国劳动学会公布的数据显示，2002－2006年，全国在岗职工工资连续4年实现两位数增长，但不同行业、不同群体之间的收入差距不尽合理，部分行业及企业普通职工工资增长缓慢。其中行业工资差距问题尤为突出。2000年，行业最高人均工资水平是行业最低人均工资水平的2.63倍，2005年上升到

4.88倍。城乡之间、区域之间、行业之间、群体之间的收入差距仍在进一步扩大。公众收入差距在拉大，而全民社会保障体系并未完善到位，由此导致社会公众的心理失衡与价值观失调。这在一定程度上也加剧了公众对于先富起来的部分企业家及其企业的关注和潜在对抗心理，强化了他们批评企业的主观意向，为企业公共关系埋下了爆发危机的导火索。

第三节　危机形象修复循环模型

要想开展企业形象修复工作，我们就必须认识到，企业的形象建设是一个循环往复的推进过程，也是稳定力和调整力相互博弈的一个过程。

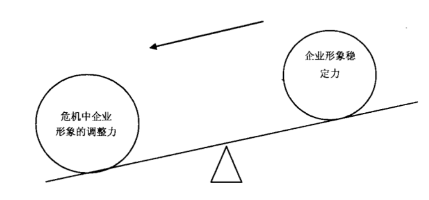
首先，企业形象必须保持一定的稳定性，以便在企业生存、发展的过程中发挥必要的战略引领作用和支持作用。因此，其内在的稳定性要时刻发挥平衡稳定的作用，以形成企业形象的稳定力。即使在开展公关危机管理工作时，也要注意维护企业形象的稳定性，不能因为危机的损害就轻易地完全放弃之前的企业形象，转而去寻求全新的企业形象。这既是对企业形象资产的巨大浪费，而且往往效率低下，难以取得良好的效果。由此，大多数企业在危机过后，出于谋求形象稳定性的战略考虑和谋求经济、高效的战术考虑，都会选择对既有形象进行修复或提升，而不是全部放弃。因此，中美史克在康泰克 PPA 事件[①]后，没有选择放弃康泰克这个品牌，而是采用了"新康泰克，不含 PPA"的品牌修复策略；麦当劳在遭遇"薯条致癌诉讼危机"[②]事件后，也是积极采取"麦当劳开放日"活动，修复公众对麦当劳产品质量的信心，而不是放弃使用这一品牌资产巨大的全球知名品牌。

其次，公共关系危机发生的显著特征就是对企业既有形象的破坏与损伤，但危机当中又天然地蕴藏了对企业形象的调整力，它体现为破坏力和建

① 参见第201页案例17——中美史克 PPA 事件。
② 参见第198页案例12——麦当劳"薯条致癌诉讼危机"事件。

设力双生互存。之所以破坏与建设并存，是因为一方面，危机是以一种激烈的方式反映公众对企业既有形象的不满；另一方面，企业又可以从这种不满信息中获取调整形象的有益线索。因此，破坏的同时也伴随着建设的机会。

当这种危机所引发的形象破坏力爆发，对企业既有形象产生强烈质疑和冲击时，企业就要开展相关的符号沟通和行为关系协调工作，以维护企业形象的稳定。因此，公共关系危机中的形象修复活动实质上可以体现为企业形象稳定力与调整力的博弈过程(参见图 4－5)。



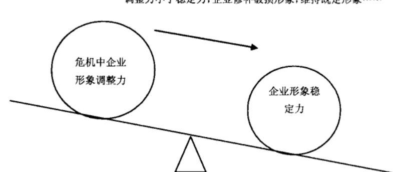


图 4－5　公共关系危机中企业形象调整力与稳定力之间的博弈

博弈过后，如果调整力强于稳定力，则企业形象做出调整；如果调整力小于稳定力，则企业形象保持稳定。但是，即使保持稳定，也并不代表企业形象毫无改变地全盘回归，而往往带有危机破坏力与建设力博弈之后的烙印，会对局部或细节进行微调，形成螺旋式上升的循环往复过程。

第四节 危机后的形象损害评估、经验学习及形象再生

一、危机过后的形象损害评估与经验学习

对于公共关系危机管理者来说，吸取经验教训是危机平息之后最重要的功课。因此，许多公共关系学者认为危机生命周期的最后一个阶段应该是“学习”(Mitroff，1994；Augustine，2000)[①]。Pauchant & Mitroff(1992)也指出：危机是组织“学习的绝佳机会”[②]。Stern(斯特恩，1997)在观察政府组织时发现，在通常情况下，组织的学习与改变是缓慢的，甚至会排斥改变；然而一旦出现危机事件，这些阻力可能便会降低其或消失不见，在短时间内迅速促成组织的学习和改变。与此同时，危机也会促使组织的决策者去面对平常或许不敢面对的问题，并因此厘清一些复杂的价值观与政策代价，拿出好的决策，这就是一种危机促成的学习[③]。

Coombs(1999)认为危机事件或许是痛苦的，但却可以使组织学习到更多东西，因此应该成为组织记忆的一部分。他站在危机学习的立场，提出“通过评估资料获取经验”，并提出了两个评估管道：一是“策略表现的评估”(Performance Evaluation)，即通过危机管理过程检视策略是否适当；一是“影响面的评估”(Impact Evaluation)，偏重通过危机事件在组织各层面造成

---

① Mitroff, I. I., “Crisis management and environmentalism: A natural fit”. *California Management Review*, 36(2), 1994, pp. 101－113; Augustine, N. R., “Managing the crisis you tried to prevent”. *Harvard Business Review on Crisis Management*. Harvard Business School Press. 2000.

② Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I., *Transforming the Crisis-prone Organization: Preventing Individual, Organiazational, and Environmental Tragedies*. Jossey-Bass. 1992, p. 158.

③ Stern, E., “Crisis and learning: A conceptual balance sheet”. *Journal of Contigencies and Crisis Management*, 5(2), 1997, p. 73.

的损害来获取经验。[①]

策略表现评估的资料来源包括所有的危机相关文件、危机管理小组的表现、媒体报道资料以及利益相关者的回馈反应等。给予评估的人员除了危机管理小组成员、外部公共关系专家、媒体记者以及外部公众之外，员工也是极为重要的咨询对象。策略评估的用意是从危机发生之时的处理方式中寻找错误、漏洞或有待改进之处，作为未来开展公共关系危机管理活动的参考。而影响面的评估，则包括对财务损失、次级财务损失、形象损害、媒体报道框架以及媒体报道的持久性等等指标的评估。

形象损害一般通过三个指标来衡量：危机前后的形象调查数据、媒体报道及报道框架的持久性、利益相关者的反应（Coombs，1999）[②]。关于危机前后的形象调查，我们可以借鉴日本学者 Yamaki Toshio（八卷俊雄）于 20 世纪 90 年代提出的“企业形象轴”理论，运用该轴所提供的考量要素对企业既有形象进行有效的核定。公共关系危机管理人员可以借助企业形象轴，反复核定危机前后企业形象的变化，并开展相应的企业形象修复工作。在考量企业在利益相关者心目中的形象时，首都经济贸易大学的张映红在 Yamaki Toshio 提出的企业形象三轴[③]的基础上，特别强调了企业社会形象一轴，将其从企业以往积蓄实力的一轴中剥离出来，提出了企业形象四轴模型（见图 4—6）[④]。

其中，综合形象轴集中反映公众对企业的信任程度和总体评价，从某种程度上代表企业以往积蓄的实力；技术形象轴反映公众对企业技术水平的评价，代表企业的成长性或发展潜质；市场形象轴反映公众对企业市场经营

---

① Coombs，W. T.，“Crisis management：Advantages of a relational perspective”. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning（Eds.），*Relationship Management：A relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates，Inc. 1999，pp. 75—93.

② 同上，第 140 页。

③ 日本学者 Yamaki Toshio 采用因素分析整理法，归纳整理出七个形象轴（具体包括技术形象、市场形象、未来性形象、企业风气形象、外观形象、经营者形象、企业社会责任形象七个方面）；最后又归纳总结为未来发展力、目前的活力以及过去蓄积的实力三个方面的形象轴。转引自〔日〕八卷俊雄：《企业形象战略》，台北艺风堂出版社 1992 年版，第 40 页。

④ 张映红：《公共关系管理》，首度经贸大学出版社 2002 年版，第 328—329 页。

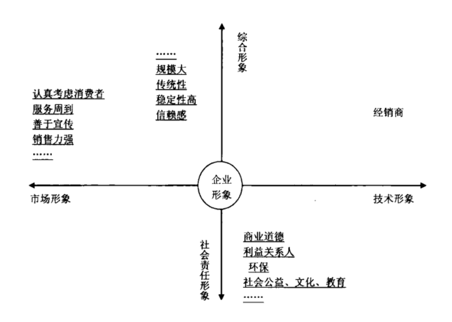


图4-6 企业形象四轴模型

活动的评价，代表企业当前的市场活力；社会责任形象轴反映企业承担的社会责任，代表企业要与社会环境协调发展。在这四个形象轴里，综合形象较为稳定，不易改变，而技术形象、市场形象和社会责任形象这三个轴则相对容易调整和改变。

日本研究机构利用上述企业形象轴工具，从20世纪60年代到80年代对一些重点企业进行跟踪调查，结果显示：不同行业企业的形象因素重点的确有所区别。例如，电机业和纺织业以技术形象、综合形象、市场形象为排列顺序；汽车业以市场形象、综合形象、技术形象为排列顺序；批发、零售业以综合形象、市场形象、技术形象为排列顺序；化学、医药、食品业以综合形象和技术形象、市场形象为排列顺序；而对于银行、证券等金融企业来说，综合形象位居第一，其次是市场形象、技术形象。此外，这种形象因素重要程度的排序也不是一成不变的。例如，对于汽车业来说，20世纪60年代末第一因素是市场形象，第二因素是综合形象；70年代初情况正好相反，综合形象成为第一要素；而到70年代中期以后，随着石油危机、环境污染等问题的

出现，社会公众对企业形象中的“社会责任形象”（如防治公害等）因素的关注度日益突出，于是在 1976 年，社会责任形象成为汽车业位居第一的要素，同时也成为其他行业企业不容忽视的重要形象因素之一。因此，企业在危机过后修复企业形象时，有必要利用企业形象轴工具对企业形象进行二次界定，观察企业形象在经历了危机中稳定力与破坏力的博弈之后发生了哪些改变，并要明确以下几个问题，从而为开展相应的形象修复工作提供线索：

- 企业形象是否发生了较大改变？
- 已经发生的改变是否与企业的既定形象严重冲突？
- 再生的形象代表了机会还是威胁？与公众对行业企业的预期是否相符？

除了对 0 形象的受损及改变情况进行考察外，企业还需要就媒体报道框架和持久性进行考察。如果媒体报道大多持反对组织的立场，或很少引用组织的立场，就表示组织在媒体策略上效果欠佳，企业形象修复的难度较大。除此之外，媒体对危机事件的曝光时间越久，组织卷入危机的时间越长，企业形象受到的损害就越大，组织形象修复的难度也越大。

二、危机后形象修复的收尾工作

（一）晶化企业形象

公共关系危机管理在现实工作中往往面临着行为关系修复与符号关系修复这两种关系修复工作难以同步完成的困境。企业公共关系危机管理的理想状态是，既能有效地解决危机中被扭曲的符号关系，又能有效地解决危机中暴露出的异化行为关系。但现实中，符号关系的扭曲往往相对容易解决，而公共关系危机管理的深层次问题即行为关系的异化则往往由于企业的现实困境或公共关系危机管理战略决策的局限而难以同步完成。因此，“晶化企业形象”便为解决这一问题提供了可行的路径。

"晶化企业形象"借用了现代公关之父 Berners 关于"舆论晶化"的经典论断。该理论认为,"舆论是权力博弈的现实反映……因此公共关系所谋求的是自我主张与个体、群体头脑中观念的对应和分享,并使这种对应和分享凝结、固化,也就是结晶"[①]。企业形象是公众对企业的总体认识和看法,是企业与公众间共同构建与分享的一套符号系统,这套系统是流动的,并且不可避免地会出现危机和损害。但是,如果其内在的联结机制在既往的符号关系建构中得以"晶化",那么损害只能在外围的、可再生的元素(譬如钱和物)上发生,而其关系内核即承载意义的符号系统(譬如品牌核心价值)则会得到有效的保护[②]。

晶化形象不仅是公共关系危机管理后期针对企业形象修复工作所做的巩固效果的重要工作。并且现实中,业已晶化的企业形象(符号关系)也有力地保障了危机中符号关系的受损程度降到最低点,为公共关系危机管理团队解决危机赢得了宝贵的时间,为他们理顺行为关系提供了相对充足的资源和精力。公共关系危机管理中,资源和时间最为匮乏,如果企业公共关系危机管理人员疲于修补与重建企业形象,那么他们就很难有更多的精力用于调整与改变行为关系;晶化企业形象则减轻了公共关系危机管理人员两条线作战的压力,给了他们一定的喘息时间,使他们可以做到先符号关系,后行为关系,逐步理顺公共关系危机管理中暴露出来的企业与公众间的种种公共关系问题。

不过,企业公共关系中的符号关系与行为关系二者是相辅相成、不可分割的,因此企业公共关系危机管理人员不要以为做到企业形象的晶化就万事大吉了。实际上,企业形象晶化只相当于为企业与公众间的符号关系建立了一道强有力的防洪堤坝,如果行为关系迟迟得不到有效的解决,符号关系必将受到影响,这道防洪堤坝就有被潜伏危机冲垮的一天。因此,公共关系危机管理人员既要意识到晶化形象的有力保障作用,又要清楚明了其内

① E. L. Bernays, *Crystallizing Public Opinion*. Boni and Liveeright, Inc, 1923. p. 121.
② 胡百精主编:《中国危机管理报告》,中国人民大学出版社 2007 年版,第 28—29 页。

在的脆弱性。

(二)对危机中受害的公众给予利益补偿

危机后的形象修复,企业除了可以利用晶化形象巩固形象修复工作的成果外,还必须重视对危机中受到损害的公众给予补偿,这是恢复企业形象、重建符号关系共识系统的基础。否则,再多的形象修复传播活动也有可能被受害公众的不平之声所带来的负面影响淹没。企业对于在危机中受到损害的公众进行补偿,可分为有形与无形两方面:有形补偿指对公众进行物质和资金方面的赔偿和救助,需要考虑的主要因素包括企业自身的意愿和承受力,受害公众的态度与需求,司法机关、政府部门和第三方仲裁机构的评估与裁决;无形补偿则是对受害公众进行精神抚慰,平复其精神上受到的伤害,增强其对未来的信心和勇气。

在物质利益补偿方面,很多学者提倡从维护公众利益出发,全面考虑公众的需求进行赔偿;也有学者尤其是法律专家提倡依据法律手段,依法行事。本书认为,在物质利益赔偿方面实际上存在着法律规定底限和公众要求上限之间的差距,公共关系危机管理人员要在这底限与上限之间,根据企业自身的能力与需求做好与公众利益补偿相关的协调和引导工作。

另外,物质利益的补偿与精神抚慰是相辅相成的,很多危机个案表明,受害公众对于物质利益补偿上限的无限提高源于其在危机中受到的精神伤害。例如,在很多因裁员而引发的公共关系危机中,被辞退的员工之所以反应激烈,甚至诉诸法律要求巨额赔偿,很大程度上源于企业人力资源管理部门没有就裁员与员工进行良好的沟通,使员工在自尊、自信方面受到了严重损害,其高额的物质索赔源于对自身精神价值的捍卫。因此,在这种情况下,单纯从物质利益补偿方面开展工作恐怕会收效甚微,并且很可能超出企业的承受能力。只有将物质利益补偿与精神抚慰工作结合起来,才能有效地解决问题。

第五节 危机企业形象修复推动企业实态调整

根据日本学者八卷俊雄的研究，企业形象建设的核心即实现“企业实态”和“企业形象”的动态平衡。本书认为，企业公共关系危机管理不仅需要完成企业形象的修复，更要通过“企业实态”与“企业形象”的动态平衡运动，推动企业实态的调整。由此，本书提出了危机企业形象管理循环模型（参见图 4—7），具体阐释如下：

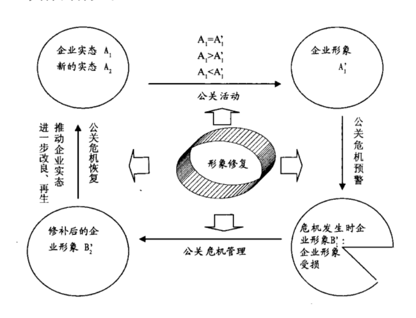


图 4－7 危机企业形象管理循环模型

首先，公共关系危机管理的第一要务是修复企业形象。公共关系危机发生后，企业形象受损，因此企业需要立即开展公共关系危机管理活动修补形象。

其次，公共关系危机管理活动中的企业形象修补活动是企业形象动态循环中的一环，是整个循环系统的有机组成部分之一。公共关系危机管理的主要任务之一是重新启动“企业形象”与“企业实态”的动态平衡运动（参见图 4—7），达到企业形象的螺旋式上升。所谓“企业形象”与“企业实态”的动态平衡

运动，Yamaki Toshio 指出：企业实态是指企业生产经营活动的各个环节，以及企业人、财、物等各个方面表现出的实际情况，它客观地反映出企业各项工作的实际水平；而从公众认识和评价的角度看，企业形象是公众反复获取企业信息、不断深化和强化对企业的认识的过程。因此，可以说企业实态是企业形象的基础，企业形象是企业实态在公众头脑中的反映，或者说企业形象是企业实态在市场中的"投影"。八卷俊雄提出："环绕企业各层面的关系者对企业的看法、观念，构成了该企业的企业形象。内部、外界对企业的看法、观念，应合乎企业实态，若不尽相合，就必须加以修正。"[①]换言之，企业实态应接近形象状态，到形象状态优于企业实态时，就必须尽力改善企业，使之与企业形象相符；反之，当企业实态优于形象状态时，就必须改进企业形象，使之正确地反映企业实态。企业形象与企业实态实际上总是处于一种动态的平衡运动中。

这种螺旋式上升导致的企业形象转变并非是一蹴而就的，需要持续而有计划的一系列企业形象信息传播活动。因此，公共关系危机往往是企业形象管理的突破口——以危机事件的爆发为契机，发现以往企业形象建设存在的问题，如：企业自身沟通意识不强，公共关系运作能力不足，不善于利用媒体关系资源，缺乏可调配的内外部人力物力资源等等。企业应该利用危机这一契机，通过危机中显露出的利益相关者对企业的看法和态度，在修复企业形象的同时，对企业形象进行调整，使之不仅符合利益相关者看重的企业形象各要素，更为企业形象建设的长远发展做好铺垫。

在企业危机事件爆发时，如果危机爆发之前的企业形象等于企业实态，则此时公共关系危机管理的核心与焦点就是迅速通过有效的公共关系危机传播管理，使受损的企业形象回到与企业实态相符的平衡状态。但如果危机爆发之前的企业形象大于企业实态，则企业公共关系危机管理所面临的状况貌似平和实则更为凶险：如果企业公共关系危机管理运作得当，则有可能由于前期企业形象的良好积淀，修复工作较为顺利；但一旦企业公共关系危机管理运作稍有疏忽，则企业不仅要面临企业形象的破损，更可能由于公

① 〔日〕八卷俊雄：《企业形象战略》，台北艺风出版社 1992 年版，第 40 页。

众质疑企业的诚信，对企业形象的重新认识也许更加困难，从而使企业公共关系危机管理遭遇更大的挑战。如果危机爆发之前企业形象小于企业实态，说明企业的公关理念态度、公关运作实力以及公关运作资源等方面可能存在一定的问题。那么一旦危机爆发，企业的公共关系危机管理活动无疑将遭遇较大的阻力，面临较多的问题。但这对于企业来说既是困难，同时也是一个机遇，企业可以将此次危机事件的公共关系危机管理活动当作企业形象建设的突破口，以此为契机理顺企业公共关系运作体系，实现相关组织及人、财、物等资源的合理调配，为企业的长期形象建设工程奠定基础。

以近年来危机频发的在华外资企业为例，它们大多较为注重自身企业及品牌的形象，注重公关关系建设。因此，在华外资企业的公共关系危机管理状态大多属于危机爆发之前企业形象大于或等于企业实态。因此，在华外资企业更需谨慎应对，要针对中国消费者与新闻媒体的特殊历史文化背景及需求，开展有效的公共关系危机传播管理活动。目前，相当一部分在华外资企业自恃拥有品牌强势地位，对企业公共关系危机传播管理缺乏科学的认识，结果导致危机处理不当，危机进一步升级①。

最后，企业形象与企业实态总是处在动态变化中，实际上的常态是企业形象或者高于企业实态，或者低于企业实态。危机的爆发不仅促进了企业形象的螺旋式上升，更在企业形象与企业实态的平衡运动中进一步推动了企业实态的发展进步，促进了企业新的实态的形成(参见图 4—8)。

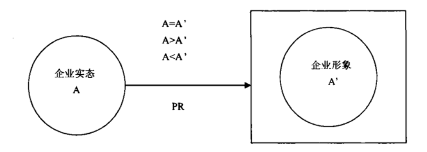


图 4－8 企业实态和企业形象

① 黄升民、杜国清、邵华冬等:《蓝皮书:2006—2007 中国广告主营销推广趋势报告》,中国社会科学文献出版社 2006 年版,第 318－332 页。

第五章　公共关系危机传播管理

第一节　公共关系危机传播管理

正如前文所述，企业形象往往并不是企业与利益相关者间行为关系在公众头脑中全部、真实、完整的投射，它往往是片面的，是受公众主观心理认知结构影响的产物，是由企业与利益相关者之间的符号关系构成的，是企业在利益相关者头脑中印象与评价的总和。而利益相关者认知和建构企业形象的渠道则是以大众传播为主体，以人际传播、个人体验为补充的各种传播形式的组合。

公共关系危机传播管理是公共关系危机管理的重要组成部分，其中，大众传播是影响公众认知形成的主体渠道。杰出的政治专栏作家 Walter Lippmann(沃尔特·李普曼)提出了“拟态环境”(Pseudo Environment)这一概念来解释媒介对社会现实的改造。在他的经典著作《公众意见》(Public Opinion，1922)中，他指出，“在大多数情况下，我们并不直接了解我们所生活的环境，但是无论我们认定其为真实的图景到底是什么样的，我们往往都把它们当作现实环境本身来对待”。媒介通过信息的生产、加工和传播，构筑了与社会现实不尽相同的媒介现实。并且，随着媒介自身系统的繁衍发展，其影响及改变社会现实的力量亦日益增强。加拿大学者 Mcluhan(麦克卢

汉)提出了著名的"媒介即信息"论断,认为人类只有有了某种特定形态的媒介,才可能从事与之相应的传播或其他社会活动。正是媒介形态在新技术主导下的不断演进,最终作用于社会发展形态。当前,新技术不但直接创造了互联网、手机等全新的媒介形态,更是与既有媒介形态相融合,迅速改进了报刊、广播、电视等传统媒介的传播方式,改变了人们认识事物、形成态度及产生行为的方式方法。在数字技术推动下,互联网成为碎片化社会人们重新集合的平台,数字电视更成为家庭信息输入及输出的新型平台,对家庭消费行为产生了重要影响。

具体到公共关系实践,以沟通为主要目的的传播管理是公共关系的灵魂,也是公共关系危机管理赖以运作的基本手段和重要武器。作为开放环境中的经济组织,企业的运营是在与公众的互动过程中进行的。因此,保持与公众广泛、密切的沟通,在公众心目中塑造有利于企业的媒介现实,使公众在了解知晓的基础上对企业产生好感、信任,进而形成稳固的良性关系,也是现代公共关系的基本原则。现实中,许多危机的发生都源于沟通不足,源于企业的透明度、公开性差,使负面的媒介现实造成了企业与公众之间恶劣的公共关系。西方国家的企业在资本主义发展初期,就曾经因为不公开、不沟通而遭遇过种种危机,如美国宾夕法尼亚铁路罢工事件、洛克菲勒集团劳资冲突事件等。惨痛的教训使他们意识到公众必须处于知情状态。因此,一些成熟的大企业往往具有良好的沟通意识和较完善的沟通渠道,当危机突然发生时,它们往往能够以最快的速度向公众传递真实信息,消除误会,增进理解,转危为安。

反观我国一些企业在危机中的沟通表现,则不尽如人意。由于缺乏沟通,原本可以避免的危机逐步升级,如曾经称雄海内外市场,被誉为"中国果茶一杆旗帜"的天津华旗企业便因危机处理不当而于 1993 年夏停产关门——直接原因竟然是华旗没有参加一个须交纳 8 000 元人民币的新闻发布会。这个新闻发布会是由国家技术监督局质检司委托轻工部主管的《消费指南》杂志及其所属的中轻广告公司于 1992 年 4 月 16 日举办的,旨在宣传优质果茶,并公布 1992 年第四季度对部分山楂果茶和凝固性乳酸饮料的

抽查结果。在新闻发布会上，主办方公布的合格产品名单上没有华旗果茶，这个结果引起了媒体的关注。会后，几十家新闻单位做了华旗是不合格产品的报道，一时间在社会上引起轩然大波，商家纷纷中止合同，退货如潮。2个月内，华旗的直接经济损失达 3 000 万元人民币，间接损失超过亿元人民币，华旗终于因此而“倒旗”。而从 1992 年 4 月危机爆发到 7 月华旗召开情况通报会，华旗曾有多次机会进行正面宣传，扭转不利局面。但令人遗憾的是，华旗一直保持沉默，不主动与媒体沟通，听任局势的发展，以致一再错失与公众沟通的良机(参见案例 5－1:“华旗失语”的背后隐忧)。结果事实真相得不到及时澄清，危机升级，最终导致华旗“死亡”。

案例 5－1　“华旗失语”的背后隐忧

华旗当时之所以一直沉默不语，是由于企业领导人面对危机难以摆正企业与主管政府部门之间的公共关系以及企业与公众之间的公共关系这两者在公共关系危机管理中的主次位置，犹豫不决，最终延误了危机传播沟通的最佳时机。

华旗在危机爆发两个月后，直至 1994 年 6 月才向北京新闻界说明实况，甚至当《人民日报》、《北京青年报》两记者前往华旗了解真相，表示对华旗事件真相坚决曝光时，华旗管理者的态度仍是坚持只与国家技术监督局沟通，询问不合格原因，但不采取任何澄清事实的措施。该态度取向的背后是华旗领导们的难言苦衷——“造成这么大的舆论轰动，不是我们的本意。一个小公司，怎么敢和一个主管部门抗争，去做对立面。”“不要报，写出来上了报，后果不堪设想!”企业管理者们的担忧很明显，担心事件曝光后有可能将舆论的锋芒直接指向以国家技术监督局质检司为代表的国家监管部门，造成华旗和监管部门正面对立的尴尬局面。华旗陷入两难境地:既不甘心由于媒体的失实报道给企业造成损失，又怕澄清行动得罪有关部门。在犹豫中，华旗错过了开展公共关系危机管理活动的最佳时期，直至危机爆发三个月后，即 1994 年 7 月，华旗

才选择了向有关政府部门告状,并在北京、天津两地召开了有中央和地方新闻单位参加的"华旗事件"情况通报会。此后,中央有关部门组织专人赴天津调查,对造成"华旗事件"的有关当事人给予了相应处分。随后,华旗虽然恢复了正常生产营业,但已错过了很多宝贵的商机,更由于危机事件给企业形象造成了损害,结果使企业的后续生产经营遭受了巨大的无形资产损失。

正是由于传播在公共关系危机管理中具有重要作用,于是在早期公共关系学界展开的危机管理研究中,以 Fearn-Banks 为代表的众多公共关系学者直接将公关沟通四模式称为"危机传播理论"(Crisis Communication Theory),主张以公关沟通四模式作为公共关系危机管理研究的基础。尽管随着公共关系研究的不断向前发展,随着关系管理学派与传播管理学派的此消彼长,将公共关系危机管理直接等同于危机传播管理的论断在不断降温,但不可否认的是,由于传播在形象修复和公共关系重建中的重要作用,它仍然是公共关系危机管理中不可回避的一个研究主题。

第二节　危机传播特征

作为异化情境下的一种特殊传播形态,危机传播具有双重属性:一方面它遵循所有传播形态的共通本质;另一方面,它也由于危机变量的介入而呈现出其独有的特点。

第一,传播得以成立的一个基本假设,是传受双方拥有共通的符号体系和意义空间。而危机是符号混乱和意义不确定性交互作用的过程,传播通道、载体的混乱是危机传播的一个显著特征,它使组织与利益相关者对符号的选择、编码和解码都面临着挑战。

同时,意义的不确定性也增加了危机传播的复杂性,组织与利益相关者已有的符号关系被打破,共同既定的意义空间被颠覆,来自危机主体的信息

往往被认为是对危机事件的辩解和托词，从而使得意义的真实性、准确性受到公众质疑。可见，在公共关系危机传播中，意义交流的真实性与准确性将比日常传播中的正常意义交流遭遇更大的质疑与挑战。

第二，传播是变化着的主、客体互动关系，符号和意义在主、客体之间双向流动。通常，传者作为传播的发起者处于主导地位，客体处于相对弱势地位。而危机传播是信息传播主体与客体非秩序化复杂互动的过程，组织在常态下的传播强势可能不复存在，而利益相关者的传播弱势则有可能通过媒体的放大效应而变得强大起来。

第三，传播是特定社会关系的体现。而危机传播不仅是特定社会关系的体现，更强烈地受到危机中相关利益群体间权力博弈的制约与影响，是组织与各种利益相关者之间行为关系破裂、扭曲与重建等复杂互动作用下的产物。

第四，传播是一个系统，是信息流动过程的集合体。而危机传播则是一个失衡的信息系统，正常的信息传播流动受到阻滞，谣言等各种信息碎片散布于组织传播系统中，传播系统无法保持正常的输入与输出功能。

分析危机传播的上述特点，便于公共关系危机管理人员针对危机传播的特点开展相应的危机传播管理活动：

首先，争取主导权，进而重新理顺主客体关系。场域中的权力斗争直接影响了危机传播中对话语权的争夺，更进一步影响了主客体的强弱关系。而危机传播场域中对话语权的竞争更是企业社会影响力、企业声誉、企业财务实力等多重要素的综合实力的竞争，这一层面的工作是危机传播管理工作顺利开展的坚强后盾。

其次，对符号与意义进行管理，运用各种方法，如利用舆论领袖、第三方权威机构等，消除意义的不确定性，尽量避免使用已经异化了的符号，以保证企业与利益相关者间的编码、解码通畅。

再次，对失衡的信息系统进行调整，迅速启动包括新闻发言人机制在内的危机应急系统，建立信息输入、输出的规范途径。

第三节　危机劝服沟通

一、批判性地运用危机劝服沟通

关于“劝服”的研究一直是传播学研究中的重要内容，并产生了非常卓越的成就，形成了以 Hovland（霍夫兰）为代表的行为主义及以 Heider（海德）、Festinger（费斯廷格）为代表的认知主义的两大研究方向，为组织开展劝服工作提供了有益的借鉴与启发。在公共关系危机管理实践中，大部分企业组织也大都借助劝服工作来改变公众对危机事件的认知，修复企业形象。

然而，“劝服”在传播学上的本意即“通过接收他人的信息促成态度的改变”[①]。正如 Eagly（伊格利）和 Chaiken（查肯）指出的，在民主社会里，劝服尤其可能成为生活的一部分。因为，在民主社会里，最可靠的控制手段可能便是对人们态度的影响[②]。“劝服”的内涵界定即表达了通过改变他人态度而控制他人的强烈目的，这无疑仍是“工具理性”公共关系世界观的体现，希望通过利用、选择和组织有效的方法达到自己的目标。但随着公共关系研究的不断向前发展，这种意图控制他人的工具理性公共关系世界观已经日益受到批判，强调组织与公众、环境互为主体关系，主体间遵循平等、互惠原则的公共关系世界观正逐步形成。

因此，在公共关系危机管理中，我们应对“劝服”研究中的理论学说进行批判性的吸收与运用。传播学中关于劝服沟通的诸多学说假设仍可为我们所用，但本书主张将其应用诉诸战术手段，而在战略上仍遵循交往理性公共关系世界观所倡导的组织与公众间的平等、互惠关系而非控制、利用关系。

---

① Olson, J. M. & Zanna, M. P., “Attitudes and attitude change”. *Annual Review of Psychology*. 1993, 44. p. 135.

② Eagly, A. H. & Chaiken, S., *The Psychology of Attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich. 1993.

正如 Grunig 教授领导的卓越研究团队提出的混合动机传播策略模型一样，公共关系危机劝服沟通也可以采用该模式的设想与实施路径，即努力在双方的利益主张中间找到一个双赢地带，而将企业组织与公众引导到这一双赢地带的沟通方法既可以是对称式沟通，也可以是具有较强控制属性的劝服式沟通。

二、危机劝服沟通与辩解策略

针对危机劝服沟通，语艺修辞学派的学者提出了诸多辩解策略，如 Hearit（海瑞特）提出的名词重新定义、对事件表达关切和遗憾、区隔策略以及 Coombs 的正面辩解策略等等。

Hearit 是应用辩解策略来解释各种危机事件的代表学者。他给辩解策略下了一个完整的定义（Hearit，1996）："辩解并非道歉（虽然它可能包含道歉），而是组织对所作所为的一种强制性的防卫。其目的在于使被指控的错误举动能获得较为正面或中立的看法。"[①]大部分企业运用辩解策略的目的是"一旦关键公众了解企业的解释立场，就无法再怪罪企业"。他认为企业运用辩解策略主要有三种方法：

（1）重新定义名词。运用不同的名词概念，扭转指控者对危机事件的诠释。

（2）对事件表达关切或遗憾。尽可能减少组织对此事件所负的责任。

（3）区隔策略。区隔事件真相与表象之间的差距。例如，当真相不明时，把外界的指责引向"纯属主观偏见"而非事实；当事实摆在眼前不容推诿时，采用"纯属个人行为，与企业无关"的借口或强调"行为/本质"的差距，表示此事件为单一特例而非企业的平常作风，呼吁外界不要因为一个过失而全盘否定企业的整体表现。

Coombs（2001）将各种危机反应策略加以归纳简化，共整理出七个类目。

① 吴宜蓁：《危机传播——公共关系与语艺观点的理论与实证》，苏州大学出版社 2005 年版，第 136 页。

这些策略的目的都是修正大众因危机而对组织形成的负面形象，这七种策略从极端防卫抵制到完全认错接纳，犹如一个线性光谱，随情境不同而不同（见图5—1）。这七种策略的名称与特性分别为：(1)攻击指控者。这是最强势的回应策略，组织与指控者对峙，甚至采用暴力或法律诉讼的方式予以反击。(2)否认。又称为“危机不存在策略”，即对外解释危机根本不存在。(3)借口。提出某些理由或说辞，以减少组织对危机所担负的责任。例如，否认组织故意做出引发危机的事，否认组织对危机的发生无能为力。(4)合理化。说服大众，让他们相信危机不如想象中严重。如否认危机的危害性，声称受害者是自食其果，或称危机事件被有心人士曲解。(5)迎合。将组织与正面评价的事物联结起来，提醒大众组织过去曾做过的好事，以获得其认同。迎合策略也包括超脱策略，就是将危机放在更大的范畴或抽象情境内，将民众的注意力从单一事件上拉到更大的格局或更高超的目标上。(6)修正。修补危机所带来的损害，并保证危机不再发生。(7)完全道歉。公开道歉，承认组织应该为危机的发生负责，并且承诺提供各种补偿，希望获得大众宽恕。

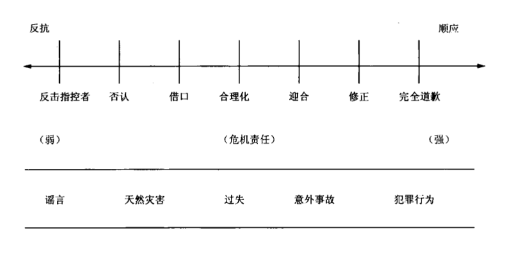


图5-1 危机与危机传播管理内容策略对照模型[①]

① Coombs, W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage, 1999, p. 124.

针对以上模型，在进行内容策略的选择与应用上，需注意以下几个问题：

其一，危机情境的发生往往是复杂多变的，公众对于危机的归因也往往随之而复杂多元，因此公关危机管理人员必须针对该模型提供的线索进行有效的策略组合。首先，对利益相关者进行分层，把握主要利益相关者对危机责任的归因；其次，对主要利益相关者界定的归因种类进行有效的归纳整理，形成内容策略组合。

其二，随着危机情境的动态发展，利益相关者对危机责任的归因也处于动态变化之中，因此，公关危机管理人员必须随利益相关者的反应和需求变化对沟通内容进行相应的调整。

其三，该模型中所谓的“反抗”与“顺应”皆必须遵循交往理性公共关系世界观所倡导的平等、互惠原则。即坚持企业组织主体和公众主体利益的平等和互惠，既不能因为“顺应”公众利益而放弃对组织利益的主张，也不能因为“反抗”公众而给公众利益造成实质上的损害，要在坚持两者利益平等、互惠原则的指导下，适度使用“反抗”或“顺应”的战术手段。

三、危机劝服步骤设计

1941 年至 1945 年，美国积极动员国人购买支援战争的公债，Dorwin Cartwright（多温 · 卡特赖特）对这一活动展开调研，提出了针对受传者的一般劝服原则。Schramm（施拉姆）将此评价为“简单而有用的模式”[①]，是简明而实用的行动指南。这一行动指南确实可以为公共关系危机管理人员开展劝服活动提供有益的步骤过程设计指导。其遵循的步骤为：引起注意—唤起认知—促使决策—有利行动。

第一，信息必须唤起人们的注意。危机劝服者应尽力设计有效的渠道和内容，达到信息吸引受众的第一目标。

第二，信息进入后，必须使受传者从感受转变为一种认识，使信息成为

---

① 戴元光等：《传播学原理与应用》，兰州大学出版社 1994 年版，第 282 页。

受传者认知结构的一部分。通常，受传者总是趋向于让自己的认知结构保持稳定，当一个信息与其原有的认知结构不一致时，不是被受传者拒绝，就是在其认知结构中做出变革，使之符合原有的认知结构。因此，危机传播中的劝服信息最好能让受传者感觉到是与其认知结构一致的。

第三，要让受传者看到这个行动就是达到他原有某一目标的途径。他们越是看到这一途径能达到自己的目标，就越有可能采取这一途径；相反，如果看到这个行动不能达到自己所希望的目标，或是朝向自己不希望的目标，他们就不会采取该行动。例如2008年，由于家乐福大股东涉嫌捐赠巨资给达赖集团破坏中国奥运火炬在法国的传递活动，中国公众发起了针对家乐福的大规模抵制运动。针对此危机，家乐福的公关人员就应该设法使公众意识到，取消抵制家乐福的活动与公众既有的支持奥运会的目标并不矛盾，而不应使公众认为取消抵制家乐福的行动将有损于他们既有的支持奥运会的目标，放弃这一行动就是对支持奥运会的背叛等等。但家乐福的公共关系危机管理人员显然没有考虑到这一层次的劝服方案设计，以致他们给出的劝服内容并未在对公众支持奥运会的目标与取消抵制家乐福行为之间建立起有效的联系。

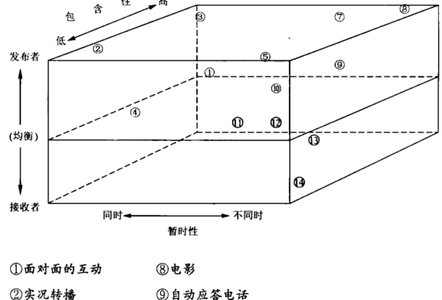
第四，受传者采取行动的途径要简便、具体、直接。对行动的途径规定得越方便，限定的时间越紧迫，采取的行动本身越轻松愉快，受传者采取行动的可能性就越大。

四、危机劝服沟通的多维传播渠道

在针对危机利益相关者设置沟通渠道时，应尽量遵循多维立体化、适切性及针对性、直接互动性三大原则。

首先，企业组织应尽量通过各种传播渠道与利益相关者进行广泛、深入的接触，以期强化他们对组织信息的理解，引发其沟通意识。企业不仅可以广泛地选择电视、报纸、互联网等大众新闻媒体，更可以选择企业网站、信函传真等多种形式与利益相关者进行沟通。

其次，适切性及针对性是指企业组织应针对不同利益相关者群体设置相应的沟通渠道。例如发挥第三方权威人士的舆论领袖作用，游说关键人物，向大众媒体呼吁等。这其中，由 Lievrouw(里瓦若瓦)和 Finn(费恩)提出的传播行为多维模型(Dimensions of Communication Behavior Model)提供了一个可供选择的视角。该模型适应了新技术推动下的媒介融合化趋势，打破了人际传播、大众传播等传播形式之间的既定藩篱，提供了一种观察和使用各种复杂传播方式的共性方法(参见图 5－2)。公共关系危机管理人员可以从利益相关者的特性出发，根据将要沟通的内容，选择该模型中具有各方面特性的多种传播行为进行有效组合。



①面对面的互动　⑧电影
②实况转播　⑨自动应答电话
③直播电视　⑩语音信件
④电话　⑪电子邮件
⑤书籍　⑫24 小时速递
⑥录音机　⑬普通信件
⑦摄像机　⑭数据库系统

图 5－2　传播行为多维模型

最后，直接互动性强调，由于危机中各种干扰噪音比较大，企业有必要选择更为直接和能够产生互动行为的传播渠道与利益相关者进行沟通，以减少多层次沟通中可能出现的信息流失、扭曲、异化等问题。这类渠道通常有接待来访、热线电话、企业网站上的 Q&A 等即时沟通工具。

第四节 危机劝服沟通策略

在危机劝服沟通中，从危机劝服主体、危机劝服内容、危机劝服对象、巩固危机劝服沟通效果等角度出发，可以总结出很多危机劝服沟通策略，运用这些策略可以有效地提升危机劝服效果。主要有三种策略。

一、选择可信度与权威性高的劝服主体

（一）选择可信度高的劝服主体

公共关系危机发生时，人们往往会根据劝服信息来源的可信度对劝服信息的真伪和价值做出判断，因而在劝服主体的选择上尤其要注意对劝服者可信度的考量。劝服者是影响劝服效果的重要因素。美国心理学家 Carl I. Hovland 提出，可信度包含两方面内容：劝服者的专业权威性，即劝服者对特定问题是否具有话语权和话语资格；信誉度，包括是否诚实、客观、公正等象征品格、个人声誉的条件。因此，公共关系危机管理中尤其要注意利用第三方机构和专家学者等的身份，这些主体角色将有助于大大提高劝服者的可信度。在企业开展相关劝服活动时，可以选择企业作为事实提供者即信息流提供者，而选择第三方机构或业界专家作为影响公众态度的影响流提供者（劝服者）。

（二）选择权威性高的舆论领袖作为劝服主体

舆论领袖可以很好地发挥心理学家 Fritz Heider 和 Theodore New-

comb(西奥多·纽康姆)所揭示的认知一致性效应[1],因此要充分利用危机受传者阵营中的舆论领袖,公众很可能由于不愿意与关系亲密或威信高的舆论领袖意见和态度相左而选择转变态度,接受劝服。因此,公共关系危机管理中的劝服沟通要特别注意舆论领袖在态度劝服中的有效作用。

二、提高劝服内容可信度,降低解码难度

(一)提高危机劝服内容的可信度

劝服理论的休眠效应[2]显示,受传者在接受劝服信息一段时间后,劝服主体可信度对劝服效果的影响会减弱,而受传者自身对劝服内容的解读将更多地影响劝服效果。因此,公关危机劝服沟通不仅要注意考量信息发布主体——作为劝服者角色——本身的可信度,更要注重信息本身的可信性是否禁得住公众的考验。尽管劝服者的可信度对受传者最初接受信息会产生积极影响,但这种影响会随时间的消逝而递减,受传者会转而关注信息的可信性本身。因此,公共关系危机劝服必须高度重视劝服内容的设计。

(二)危机劝服内容必须便于解码

在危机劝服中,企业可以精心设计内容,以保证内容被受传者所理解。在厦门PX项目环境污染危机中,负责PX项目的腾龙芳烃(厦门)有限公司总经理林英宗博士作为劝服者以答记者问的形式在《厦门晚报》发表长文,解释了PX工厂的一些科学问题。但在说到腾龙芳烃有限公司将会采取哪

---

① 认知一致理论认为,人类在认识中有一种寻求一致或和谐的倾向,且这种倾向是传播中形成或改变态度的一个主要决定因素。如果不一致,便会使人产生不舒服感,产生内在压力,促使人们努力把不一致性减小到最小程度,并建立起认知的一致性。

② "休眠效应"为Carl Hovland等人开展的劝服研究中学习取向研究中的经典理论,该效应揭示了信源可信度对劝服效果的影响并不是一成不变。Carl Hovland等人发现,随着时间的推移,高信度信源的劝服效果会衰退,而低信度信源的劝服效果则有上升的趋势。该趋势的出现并不是因为受试者忘记了消息的来源,而是经过了一段时间后,消息来源与观点出现分离的倾向。即最初人们对信源可信度的关注可能会高于对信息本身的关注,但在过后做出判断之际,却开始评估信息本身的可信性。

些措施提高安全性的时候，林博士列举了一大堆诸如“集散控制系统”、“连锁式安全仪表系统”等等普通公众根本无法弄懂的名词[①]，直接导致了公众对该项目危害性的进一步误解，最终使危机事件愈演愈烈，公众抵触情绪更加激昂，项目最后被迫取消。

（三）持续、反复沟通

反复、持续的劝服沟通将有助于提升劝服沟通效果。Denis McQuail（麦奎尔）的信息处理12阶段假说理论（Information Processing Theory）[②]揭示了劝服改变态度的难度。为了成功地改变受众的态度，企业要反复、耐心地开展劝服沟通工作，不要奢望短期内受传者的态度就会改变，要有打持久战的决心和准备。

三、结合危机劝服对象特征开展劝服沟通工作

（一）结合危机劝服对象特征开展劝服工作

针对危机劝服对象的特征，考虑是否给予正反两方面的信息。Carl Hovland及其团队通过在美国陆军情报及教育署研究分局的工作发现，是提供单方面信息还是正反两面信息，对于劝服会起到不同的作用。最初的试验后态度显示：单方面信息对于最初赞同该信息者最有效，而正反两方面信息则对最初反对该信息者最有效；单方面信息对受教育程度较低者最有效，而正反两方面信息对受教育程度较高的人最有效。该结论对于公共关系危机劝服沟通具有一定启示意义，即在危机事件发生后，要根据主要利益相关者对该事件相应的态度和了解水平、理解能力选择适合的劝服沟通方式。

---

① 袁越：《厦门PX事件》，《三联生活周刊》2007年第37期。

② 1989年，Denis McQuail就劝服过程产生的因素，提出了12个阶段的假说：接触—倾向于传播—喜欢并感兴趣—理解—获得技巧—信服—存储对内容的记忆和赞同信息—寻找并恢复信息—在恢复的基础上决定—实施与决定一致的行为—强化中意的行为—形成行为后更坚定的态度。

(二)设计与劝服对象既有认知结构相契合的劝服内容

设计危机劝服内容时,要与受众既有的认知结构相契合,或者放入与其既有认知相衔接的线索,尽量不要和既有的认知相冲突。根据劝服研究的认知一致性理论,人类在认识中有寻求一致或和谐的倾向,且这种倾向是传播中形成或改变态度的一个主要决定因素,不一致便会使人产生不舒服感,产生内在压力,促使人们努力把不一致性减小到最低程度,并建立起认知的一致性。态度改变的一致理论揭示了保持一致、恢复一致的心理趋向对传播效果的制约作用。正如传播学者 Schramm 所说:"传播的效果常常取决于传播在多大程度上威胁到每个人极力要保持的信仰和态度的一致。"[①]在创维黄宏生被拘事件中,创维危机管理人员没有去努力改变人们已有的创维高管涉嫌犯罪的认知,而是顺应人们的关注,将舆论引导到了"后黄宏生时代,创维何去何从?"这个议题上。这便是对态度改变一致理论的实际运用——顺应人们已有的心理感知,将舆论的议题注意力引导到对企业有利或者至少无害的话题上来。

再以 2008 年中国家乐福遭遇公众抵制事件为例。在 2008 年中国举国上下视奥运为中华民族在世界上重新崛起的最有力见证时,北京奥运会圣火在巴黎受袭,成为抵制法货的导火索,而家乐福则由于其大股东涉嫌捐赠达赖集团更首当其冲地受到抵制。但是,家乐福在危机爆发后七天才对事件进行反馈,因而给公众留下了非常傲慢的印象,抵制的态度在公众中悄然形成。另外,家乐福中国区发言人在 4 月 15 日发表的言论(参见第 146 页案例 5—2"家乐福遭遇公众抵制事件")更强化了公众的抵制态度,发言人的表态使得公众认为家乐福只强调部分事实,而对中国公众支持奥运会的高昂情绪毫无反应。在公众看来,家乐福前后矛盾的表达让人觉得其不诚恳。家乐福为扭转公众态度而设计的传播内容因为公众认知失调心理的作用而

① 〔美〕威尔伯·施拉姆、威廉·波特著,何道宽译:《传播学概论》,中国人民大学出版社 2010 年版,第 96 页。

遭遇了强有力的抵制。如果家乐福希望顺利转变公众的抵制态度，那么其在危机劝服的内容设计中显然要加入更多顺应受众既有态度的表述，例如对公司某些高层及员工不恰当的言论表示道歉（在后续报道中，又先后有家乐福高层及员工表示，抵制运动对家乐福的销售毫无影响，这在一定程度上再次强化了公众对以家乐福为标志符号的西方国家的傲慢态度的愤怒情绪及心理认知），并在此基础上适度增添对家乐福有利的内容。

案例 5－2　家乐福遭遇公众抵制事件

从 2008 年 4 月 9 日开始，数十家海内外网站论坛的一部分中国网民先后发起了一场抵制家乐福的行动，理由是奥运火炬在法国传递期间遭到干扰。引起这场抵制风波的主要原因是，由于 LVMH 集团涉嫌捐巨资给达赖集团，而 LVMH 集团于 2008 年 3 月刚刚成为家乐福的最大股东，所以网友把家乐福拉进了抵制的名单。这个名单里还包括 LVMH 集团旗下的 LV、迪奥等品牌。从 4 月 14 日开始，第一批关注此事件的媒体开始采访家乐福。4 月 15 日，家乐福中国区发言人在接受《华尔街日报》采访时表示，她不了解针对公司的刻意抵制行为——“作为一家在中国经营的外国公司，我们不想卷入政治或体育上的事情。我们在中国合法经营，我们关注中国消费者的需求，并尽量对他们负责。”

4 月 15 日晚，家乐福中国区官方网站发表声明，意图表达两层核心意思：一是有关家乐福集团支持个别非法政治组织的传闻完全是无中生有和没有任何依据的；二是家乐福集团始终积极支持北京 2008 年奥运会。

然而，尽管声明的内容本身非常积极主动，却因为与当天早些时间见报的家乐福中国区发言人的访谈有相互矛盾之处，因而遭到了公众的进一步攻击。比如前者谈到“不想卷入政治或体育上的事情”，但声明中却强调支持北京奥运会等。4 月 17 日 14 时许，家乐福中国区官网主页出现“抵制家乐福”的口号。22 日上午开

始，该网站已经无法打开，只挂出了一份声明，表示“为了提供更好的服务，家乐福内部正在进行网站的维护与更新”。

（三）根据劝服对象的心理进行劝服沟通

传播学家Daniel Katz（丹尼尔·卡茨）针对劝服态度改变的“心理功能理论”，认为人的态度为心理功能服务，态度的形成或改变依赖于每个人所面临的各不相同的利害关系。Katz确认有四种心理功能：

一是工具性、调适性及功利主义的功能。人们之所以持有某种态度，是因为人们竭力争取从外部环境中得到最大的回报，并将对己不利的惩罚降至最低。例如，人们可能会根据自身是否拥有私家车而对提高燃油价格的动议采取支持或否定的态度。

二是自我防卫的心理功能。人们之所以持有某种态度，是因为人们要保护自我免于受伤。例如，在2006年的“4.8”海难中，遇难的19名中国籍船员家属分别领到了41万至79.5万元数额不等的赔偿金，这起海难事故的总赔偿金达到了1 154万元人民币[①]。海难发生后，遇难者家属由于担心未来生活没有保障而不断提高索赔额度，这便是其担心未来不确定性的天然防御心理在发生作用。

三是表达价值观的功能。人们之所以持某种态度，是因为这些态度能使一个人与社会主流价值观相一致。例如，2007年中国内地市场的“许三多热”，正是很多人通过对“许三多”的认同，表达自己对目前商业社会功利主义价值观的排斥。

四是知识的功能。人们之所以持有某些态度，是因为它能满足人们对知识的欲望。在现代社会，人们更是倾向于将从媒体获取的知识与自身的经验结合起来，作为形成态度的重要依据。

因此，企业在开展危机劝服活动时，必须根据公众态度的心理功能来设计劝服沟通策略，否则只能是南辕北辙，无功而返。以宝洁SK－Ⅱ铬钕门

---

① 腾讯网 http://news.qq.com/a/20080115/002424.htm

事件为例,公众之所以对宝洁持反对态度,很大程度上便是出于自我防卫的意识,即宝洁傲慢的态度侵犯了国人的尊严。而宝洁针对公众态度的劝服活动却只是从产品质量本身出发,完全忽视了公众态度所对应的心理功能。结果危机事件愈演愈烈,宝洁最终不得不表示暂时将 SK - Ⅱ从中国市场撤出。

(四)将劝服对象与原有环境相隔离

企业在开展开危机劝服沟通工作时,还要注意尽量将受传者与其形成既有态度的环境隔离开来。Festinger 在阐释认知失调理论时曾提出,态度的改变并不一定会带来行为的改变,其中的一个原因是,形成既有态度的环境因素在态度改变之后仍然在起作用,受传者在接触劝服性信息后,仍然可能恢复其原有立场。因此,公共关系危机管理人员在开展劝服活动时,应尽量将受传者与其原有环境隔离开来,或促使其原有环境发生改变。

(五)分化危机受传者阵营

根据认知一致性理论,受传者的重要关系对象对受传者的态度形成具有重要的影响。因此,公共关系危机劝服沟通就必须分化受传者阵营,争取一部分有可能合作的公众,进而影响与这些公众关系良好的中间公众,并防止对立群体的反对态度进一步强化。

第六章 公共关系危机媒体关系管理

第一节 大众传播媒体的挑战

媒体管理在公共关系危机管理中占有举足轻重的地位，首要原因是由于公共关系危机管理的第一要务便是修复企业形象，而大众媒体却是影响公众危机认知建构的主要力量，媒体构造的拟态社会直接影响着公众的认知，在危机事件发生时尤其如此。Lerbinger 和 Stocker（斯托克）都指出，危机真相未明之前的媒体报道常常造成一种“媒体审判”效果，会直接冲击组织的形象。再有，媒体不仅影响公众对危机的认知，更由于其扩音作用（Amplification），使原本不起眼的议题扩大成巨大的杂音，从而导致公共关系危机进一步扩大，甚至产生连锁危机。因此，进行公共关系危机管理就必须进行媒体管理。

在中国企业的公共关系危机管理实践中，包括跨国企业在内的很多企业都与国内重要媒体的相关记者和编辑建立了较为普遍的联系。然而，建立媒体资源网络仅仅是建设良好媒体关系的基础，如果不熟悉媒体在公共关系危机中的运作逻辑，这些平时建立起来的媒体关系资源便只能给企业带来有限的帮助。在日渐商业化、职业化的媒体从业群体面前，企业公共关系管理人员只有遵循媒体的内在运行规律，才能在公共关系危机管理中做

到有的放矢、事半功倍。因此,企业公共关系管理人员有必要就媒体在公共关系危机中的运作逻辑进行辨析,并针对其运作逻辑形成相应的公共关系危机管理应对策略。

一、"共识动员"机制决定企业必须高度重视对公共关系危机的预警与管理

大众媒体的"共识动员"机制是引发企业公共关系危机并直接影响到符号与行为关系能否得以修复、企业能否得以继续生存、发展的内在源头。所谓"共识动员"机制,是美国宾夕法尼亚州立大学学者 Gerbner(格伯纳)等人在阐释培养理论(Cultivation Analysis)时提出的。该理论认为人们越来越依赖于媒介去认识世界和自我,并在媒介的引导下潜移默化地接受象征公共利益和主流价值的社会规范。社会要作为一个统一的整体存续下去,就需要社会成员对该社会形成一种"共识",即对社会的基本制度、规则、方向和发展模式等重要问题形成大体一致或接近的认识。唯有这样,人们的认识、判断和行为才会有共同的基准,社会系统才能协调运作。在传统社会中,社会共识的达成主要依靠教育和宗教;而在现代社会"共识"的种种力量中,大众媒介则位居要津。大众媒介通过对象征性事物的选择、加工和传播,把相同或近似内容的信息扩散到社会的各个阶层和各个角落。人们在趋同信息的影响下认识外部世界,并据此做出自我调整、适应或改变。Gerbner 认为,媒介不仅是现代社会的"叙事者"(Story-teller),而且是缓和社会各异质要素矛盾与冲突的熔炉(Melting Pot),是维护社会共通准则的文化武器(Cultural Arms),在社会系统中实际扮演着"共识动员者"的角色。

大众媒介正是通过这种"共识"创造和维系机制,在公共关系危机管理中几乎发挥着决定企业生死存亡的作用。当社会中的某一组织或个体出现异常,打破人们普遍认可的规则和秩序时,大众媒介的"共识"再造机制就会发挥作用:监测异常组织或个体,敦促甚至强迫其重归"共识"轨道,或者干脆凭借自身和舆论力量将其毁灭。而危机的发生,往往便是媒体监测到企业组织异常并展开相关"共识再造"活动的开始。如果企业能够迅速应对,

并能有效地加以调整，使自己回归到大众媒介所维系之“共识”之中，则企业仍将保有继续生存的权利；一旦企业应对不力，便可能被大众媒介的“共识”再造机制摧毁，失去在社会中继续生存的权利。

二、“社会功能论”揭示大众媒体在公共关系危机中的挑战者逻辑

Harod D. Lasswell（拉斯维尔）、Charles Wright（莱特）、Schramm（施拉姆）和 Paul Lazarsfeld（拉扎斯菲尔德）等传播学者都曾经针对大众传播的社会功能提出过自己的论断。1948 年，美国耶鲁大学法学教授 Harod Lasswell 在《传播在社会中的结构与功能》一文中对传播功能进行了经典论述：对环境进行监视；使社会各部分为适应环境而建立相互关系；使社会遗产代代相传。而后，Charles Wright 于 1957 年发表了《大众传播：功能的探讨》，补充了“娱乐”的功能，认为大众传播的功能有四个：监视环境、舆论引导、传承文化、娱乐。1948 年，美国哥伦比亚大学应用社会学研究所 Paul Lazarsfeld 和 Robert Merton（默顿）在《大众传播、大众鉴赏力和有组织的社会行动》中提出，大众媒介具有充当长期研究对象的多种社会功能，其中尤其要注意授予地位的功能、促进社会准则实行的功能以及麻醉精神的消极功能。美国传播者者 Schramm 对前人的研究进行归纳、分析和总结后，认为大众媒介具有四项社会功能：大众媒介是社会雷达，具有寻求、传递和接收信息的功能，可用于监视社会环境；大众媒介具有操纵、决定和管理功能，可以诱导、劝服受众并解释信息，引导其做出决定；大众媒介具有指导功能，即教育功能；大众媒介具有娱乐功能，且所占比例非常大。

概括总结上述学者的论断，大众媒介可发挥以下几项社会功能：

其一，环境监测功能。媒介通过广泛、及时地收集、加工和传递信息，对社会系统环境进行监测。通过媒介，人们了解自己置身其中的社会时代环境，知晓社会发展的动态，确认自身在社会坐标系中的位置。学者香农认为，信息是关于事物运动状态和存在方式的表达，以帮助人们“减少和消除对事物的不确定性”。而在现代社会，这种用以提供确定性的信息表达功能

主要是由大众媒介来完成的。

其二,解释与规定、劝服与诱导功能。媒介不只单纯地从事“告知”作业,还要按照特定的把关标准,对传递的信息进行解释。这种解释既可能产生瞬间爆炸效应,成为社会关注的焦点;也可能形成累积效应,于潜移默化之中成为社会系统的共识性规范。媒介进行“解释与规定”的目的,是为了引导社会成员的意识和行为,起到社会协调的作用。

其三,社会地位赋予功能。媒介通过信息传播,可以为组织和个体贴上特定社会地位和角色的标签。这个标签可能是知名度、美誉度的象征,也可能恰恰相反,成为令人讨厌、唾弃、抨击的对象。一旦组织和个体被媒介贴上负面的标签,便可能身陷社会规范的“制度性压力”之中。如果标签不能及时揭除,久而久之便会形成“刻板效应”,使负面的角色形象烙在公众头脑中。

其四,知识传承功能。媒介传播知识,同时也通过不断“求新、求异”创造知识,在自身的持续发展中传承和丰富知识。这也使媒介在文化教育和人的社会化教育方面拥有了特殊优势。

其五,娱乐功能。媒介天然地具有娱乐业属性,它提供娱乐内容,生产娱乐产品,甚至可以极端地将所有社会因素都“娱乐化”。有研究者在统计中发现,娱乐信息占到了媒介信息总量的一半以上,媒介也由此而成为现代社会最庞大的娱乐场。媒介的娱乐功能使得企业的危机应对更是充满了挑战:企业原本严肃的解答、道歉往往被持娱乐心态的公众所忽视。

媒介与社会发展日益紧密的联系及其发挥的特有社会功能揭示了媒介在公共关系危机中的挑战者逻辑:

首先,媒介将组织及其利益相关者乃至更大的社会系统联结在一起,使社会公共性成为危机与生俱来的属性。媒介社会功能论揭示了大众媒介监督社会环境的重要功能:媒介已然全面渗透到社会生活的每一个角落,一旦发现异常信息就会予以揭露;企业组织如果想以自身有限的资源逃避媒介的触角,显然是痴心妄想。尤其是互联网等媒体的出现,更使得整个地球变成了地球村,只要是有网络的地方,信息便可以做到即时传送与接收。中国

传媒大学广告学院危机公关管理研究所《2007—2008企业公共关系危机管理调研》的数据显示，最先曝光企业危机的媒体类型为报纸及电视，但传播危机的主要媒体类型则为互联网，比例高达60.7%，排在所有媒体类型之首。因此，在危机中逃避甚至强硬地对抗媒介的方法，显然无法有效地解决问题。

其次，媒介对社会现实的监测和解释机制，使之能迅速捕捉企业组织发展中的异常状况和问题，探求其根源和危害，而后通过议程设置将这些问题置于公众的议题之中，使危机信息迅速扩散。如果企业组织未能就危机事件予以合理的解释，媒介便会借助舆论力量向企业施加压力，迫使其要么迅速加以调整，给出合理解释，要么被危机损害、摧毁。危机事件中，大众媒体对危机事件的高度敏感、大规模报道和深层次挖掘是媒介的本质属性决定的，它必然要遵循挑战者的逻辑，直到被挑战的对象能够合理地解释自己的行为，或积极调整，适应社会的和谐发展。

由于媒介始终致力于创造社会"共识"，被视为社会公共利益和主流价值的代言人，因而其在危机中总是以"合法挑战者"的身份出现。即使危机由媒介的主观故意（如为扩大自身影响力而蓄意挑衅、造谣）或客观失误（如条件所限导致报道偏差、失真）引起，人们也往往先入为主地认为这是一种"合法"的挑战。这一合法性使得作为挑战者的媒介在危机的产生、爆发和演进等各个阶段获得了一种"天然"的强势逻辑。

媒介的强势导致了危机"沉默螺旋"[①]的产生。危机期间这种"沉默螺

① "沉默螺旋"是德国女社会学家E. Eliasabeth Noelle－Neumann（诺埃尔—诺依曼）在1974年提出的关于大众媒介对社会舆论影响机制的假说。该假说以三个命题构成：其一，个人意见的表达是一个社会心理过程。人作为一种社会动物，总是力图从周围环境中寻求支持，避免陷入孤立状态，这是人的"社会天性"。为了防止因孤立而受到社会惩罚，个人在表达自己的观点之际首先要观察周围的意见环境，如果发现自己属于"多数"或"优势"，便倾向于积极大胆地表明自己的观点；如果发觉自己属于"少数"或"劣势"，通常就屈于环境压力而转向"沉默"或附和。第二，意见的表达和"沉默"的扩散是一个螺旋式的社会传播过程。即一方的"沉默"造成另一方意见的增势，使"优势"意见显得更加强大，这种强大反过来又迫使更多的持不同意见者转向"沉默"。如此循环，便形成了一个"一方越来越大声疾呼，而另一方越来越沉默下去的螺旋式过程"。第三，大众媒体通过营造"意见环境"来影响和制约舆论。即舆论的形成不是社会公众的"理性讨论"的结果，而是"意见环境"的压力作用于人们惧怕孤立的心理，强制人们对"优势意见"采取趋同行动这一非合理过程的产物。

旋”的产生是由于随着现代社会人际关系的日渐疏离，大众媒体传播的信息便成为人们判断意见分布的重要途径。经过大众媒体强调和提示的意见，由于具有传播的公开性和广泛性，更容易被当作“多数”或“优势”意见得到社会大众的认同。

“沉默螺旋”在危机舆论中体现得更为明显。危机事件的亲历者人数毕竟有限，公众对于危机事件的认知大多来自大众媒体，而除事实性信息外，大众媒体提供的态度和意见往往会被公众当作社会主流和优势意见加以认同，于是“沉默螺旋”形成。此时，危机事件主体即使大声疾呼，就危机事件加以澄清，给予不同的解释，也很难为公众所接受。所以，在危机管理中，对公认的主流的倚重，权威机构、政府等公信力较强的组织的倚重，就成了企业抵御危机“沉默螺旋”的一个重要措施。

三、公共关系危机管理对大众媒体话语权的需求

无论是在美国、欧洲等发达国家，抑或是在中国、印度等新兴经济大国，大众媒体都往往具有意识形态管控工具和商业利益驱动的双重特征。加之大众媒体同社会大系统的紧密联系及联动反应，使得大众媒体在客观上成了一个权力博弈的场域，而通过大众媒体行使的权力就表现为通常所说的话语权。本质上，危机中对大众媒体的反应和利用，实际上就是对话语权的争夺和较量。

对于发生危机的企业组织而言，话语权的争夺几乎就是一场关乎生死的战斗。然而，由于没有认识到媒体的强大社会功能，我国的许多企业往往自动放弃了发言的机会，在不该失语的时候失语。在危机中放弃对话语权的争夺就意味着放弃了抗争灭亡命运的权益。以轰动一时的托普危机为例，危机的导火索源于 2002 年 8 月《21 世纪经济报道》刊发的长篇调查报道《托普泡沫》。报道对托普于一月前开展的声势浩大的招聘 5 000 名软件工程师的公关宣传活动提出质疑，该报记者通过采访业内专家，认为无论市场前景多么好，内部管理多么成熟，软件企业一年内招收的软件工程师人数都

不能超过企业原有工程师的 20%。例证是全球拥有 5 万名员工的微软，在过去的一年中业务发展良好，但也只招收了数千名员工，所占比例不到原有职工的 15%。由此，该报记者还实地走访了几个托普软件园，披露了常州、南汇、绍兴等软件园进驻企业寥寥无几。更为严重的是，该报记者对托普旗下企业的业绩也提出了质疑：托普旗下一家名叫长征网络的企业主营业务只有 3 277 万元，净利润却高达 2 069 万元；被托普宣传得神乎其神的顶尖软件 M+Builder，在全国软件业中居然无人知道它是什么产品。媒体的一系列质疑，把托普推到了舆论的风口浪尖。然而令人惋惜的是，一向能言善辩的托普软件集团董事长宋如华在如此危急时刻却选择了沉默。在接下来的 3 个月里，他一直在闹"失踪"，跟媒体玩捉迷藏。就是在宋如华"失踪"的这几个月里，财经媒体的追踪报道却一浪高过一浪地席卷而来，托普又相继被曝出担保丑闻、产业空心危机、拖欠民工工资、现金链断裂等负面新闻。直到 2002 年 11 月，负面新闻曝光达 3 个月之久后，宋如华才不得不出来面对公众，可是他仍然没有就媒体针对托普盈利能力、业务、技术、产品等的多项指控及质疑进行有效的澄清，反而只是强调"我现在银行存款有 18 个亿，我还有上市企业股权，我有那么多园区建设，1 万多亩地、100 多万平方米的房子，就算都是空的，对银行来讲都无所谓；我还有 10 多个亿的其他资产，桌子、椅子、板凳、电脑、系统，还有 5 个亿的应收账款……说托普资产 100 个亿，是不是有点吹牛？我跟你讲，我在四川的存款就有 12 个亿，所以我为什么要紧张？我为什么要怕？"当一个拥有数家上市企业的集团董事长用这种口吻回答媒体疑问的时候，谁都听出其中的虚弱和惊恐①。在这场没有硝烟的战争中，托普选择了完全放弃话语权，从而直接导致了危机进一步扩大，直至最后导致了企业的灭亡。

四、媒体的迅猛发展加大了经营管理危机向公共关系危机转化的几率

伴随企业深层次危机的暗潮涌动，媒体的迅猛发展使得这其中的相当

① 吴晓波：《大败局Ⅱ》，浙江人民出版社 2007 年版，第 239—240 页。

一部分危机浮出水面，进入公众视线，进而演化为势头更为凶猛的公共关系危机，企业开始面临对内对外的双重压力。

中国传媒大学广告学院危机公关研究所调研数据显示，有 64.5%的被访企业所遭遇的危机被媒体曝光，而最先曝光企业危机的仍是新闻实力较强的报纸、电视等传统大众新闻媒体（有 47.8%的被访企业表示最先曝光企业危机的媒体是报纸，26.1%的被访企业表示是电视，21.7%的被访企业表示是互联网）。但值得注意的是，在危机传播的过程中，对危机信息扩散起到重要作用的则是影响力日渐强大的网络媒体，其次才是报纸、电视等传统电视媒体（有 60.9%的被访企业表示传播危机的主要媒体类型是互联网，52.2%的被访企业表示是报纸，17.4%的被访企业表示是电视，选择杂志的被访企业比例只有 4.3%）。

第二节　危机媒体关系管理策略

一、争取话语权

企业在开展公共关系危机管理工作时尤其要把握大众媒体在危机中的挑战者逻辑，加强对危机话语权的争夺力度。具体的应对策略主要有以下几个：

第一，在危机中正确认识大众媒体的挑战者角色，寻求适当的合作机会，尽量避免与大众媒体形成正面冲突。前面在阐释大众媒体的挑战者逻辑时曾提到，媒体在危机中往往代表社会公共利益和主流价值，往往是“强势意见”的代表，是舆论的重点导向。即使媒体的报道有误，在证据不确凿的情况下，企业也不宜立即采取强硬措施与媒体对簿公堂。这是因为，一方面，法律诉讼往往漫长而艰辛，非常容易使企业陷入“赢了官司，死了企业”的危机深渊；另一方面，在官司结果尚不明朗之时，企业如果采取强硬措施，更容易激起媒体的“集体控诉”，使得企业更加陷入危机的“沉默螺旋”而难

以解脱。以2006年富士康“血汗工厂”危机为例[1]，富士康起诉两位采编人员、与媒体正面对抗的行为，几乎也立即将自己推到了媒体公敌进而公众公敌的位置上，很多媒体在标题中采用了“悍然”、“恐怖主义”等词语表达自己的愤慨，而媒体引导下的公众舆论也纷纷指责富士康不能客观对待媒体报道，指责其对待媒体的强硬态度背后折射的是富士康单方面依赖“司法公正”却无视媒体挑战者逻辑合法性的公共关系危机媒体关系管理理念，结果在很长一段时间内富士康“血汗工厂”及霸道强势的负面企业形象一直停留在公众心目中。长期的负面舆论给企业无形资产造成的损失显然是一场官司的胜利所无法弥补的。

第二，及时并以新闻媒体框架[2]为基础发布信息，解答问题。之所以要及时发布信息，是要保证企业组织成为媒介的主要信息源，避免危机发生时媒体得不到来自企业的信息而使各种不利于企业组织的信息或谣言扩散。然而，中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所的相关调研数据却显示，目前仍有超过40%的被访企业在危机发生48小时后才在媒体上发布相关回应，更有13.3%被访企业的回应时间长达两周。显然，仍有相当数量的企业并未意识到在危机发生时及时提供信息，与媒体建立“信息互惠关系”，使媒体成为企业组织获取危机信息的主要渠道，是于危机之中争取和维系话语权的理性选择，也是处理危机媒体关系的建设性行为。至于依据媒体框架设定信息、解答问题，则源于大众媒体依据其自身“框架”选择报道议题的运作特性——不同媒体对信息的筛选往往有特定的优先顺序。对企业组织而言，依据媒体框架解答关键问题可以减轻媒体记者的工作压力，无端猜测和以偏概全的现象也会相应减少。因此，依据媒体需求进行危机信息发布内容的设计具有重要意义。

第三，就事论事，谨慎发表意见。传播的效果分为三个层次：认知、态度和行为。议程设置假说表明，媒介在形成公众认知效果方面功能强大，但在

---

① 参见第192页案例4——富士康“血汗工厂”事件。

② 指新闻媒体中存在不同的、用以观察、描述新闻事件的方法与视角。

态度改变和引导行为方面则相对薄弱。因此，组织在危机中可把重点放在对具体事实的阐释上，意见的表达可集中于企业负责任的态度，对通过企业自身直接表达意见、影响公众改变态度则尽量不抱奢望，将引导公众改变态度的工作交给舆论领袖及与企业关系好的、公信力高的媒体去做。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关数据显示，危机发生时，有 90.9%的企业选择报纸为最有效的公共关系危机沟通媒体，45.5%的企业选择互联网，39.4%的企业选择电视，而杂志、广播的选择比例则偏低，分别为12.1%和 9.1%。因此，企业在开展公共关系危机媒体关系管理活动时，可以将报纸视为主要媒体重点利用，并有效地利用互联网、电视等媒体予以配合。

第四，对媒体进行分化和管理。首先，分化媒体阵营，根据媒体危机议题所反映的支持或反对倾向划分媒体，开展有针对性的工作。其次，严格控制媒体的活动范围，迅速启动新闻发言人机制，加强对危机信息的输入和输出管理。

二、建立长久、稳固、广泛的媒体联系，开展深度合作

与媒体进行良好的沟通并与媒体记者群体保持长久、稳固、广泛的联系，无疑有利于企业公共关系危机管理传播活动的展开。通过建立良好的媒体关系，企业不仅可以了解到相关媒体报道的第一手信息和针对企业的负面信息，结合企业的具体情况提前做好准备，预防危机；还可以在危机出现时凭借良好的媒体关系，保证企业信息得到较为准确、顺利的发布，及时澄清错误信息，防止一些信息被误读和误传；此外，良好的媒体关系还有利于企业利用媒体为企业做中立或正面报道，为企业公共关系危机管理打造相对宽松的媒体舆论环境。

但目前的调查数据显示，京沪两地企业与媒体的合作方式主要是“定期向重要媒体的记者和编辑提供企业或本行业的相关资料”(60.3%)。这是一种常规的、表层的合作方式，是企业与媒体建立长久、稳固、良好关系的必

要条件而非充分条件。也就是说，企业要想与媒体建立和谐的关系，必须长期坚持这一点。但是，仅仅做到这一点是远远不够的。企业还应该打破与媒体间这种单纯的信息提供者与信息发布者的关系，与媒体开展深层次的合作，建立一种平等互惠、相互支持的关系。这次调查发现，分别仅有32.8%和26.6%的被访企业采取过“与重要媒体建立业务关系，共同举办赞助研讨会等活动”和“经常安排非正式会议与重要媒体记者和编辑认识、沟通”这两种相对积极主动的沟通和合作方式[①]（参见表6—1）。

表6－1　企业与媒体的合作方式

	频数	百分比(%)
企业定期向重要媒体记者和编辑提供企业/行业相关资料	288	60.3
在适当的时候，企业的重要领导人会接受媒体采访	172	36.0
与重要媒体建立业务关系，共同举办赞助、研讨会等活动	157	32.8
经常安排非正式会议与重要媒体记者和编辑认识、沟通	132	27.6
其他	2	0.4
说不清	15	3.1
总计	478	160.3

注：此题为多选题，应答比例之和大于100%

三、熟悉并适应媒体内部工作及运营规范，有计划、有针对性地进行媒体关系管理活动

企业与媒体达成良好沟通的一个重要条件是熟悉媒体的内部工作及运营规范，然后针对各媒体不同的新闻需求、工作流程、运营特点等进行有效区分，有计划性、有针对性地开展公共关系危机管理工作。例如，在危机爆发时召开新闻发布会，由企业发言人发布统一的公共关系危机管理信息；针对电视媒体记者，可以为其提供企业危机处理的相关影视资讯；针对报纸媒

① 资料来源：零点调查公司、清华大学公共管理学院危机管理课题组和中国惠普有限公司于2003年8月共同合作完成的“企业危机管理现状”课题研究。

体，可以配发企业危机处理相关图片及文字说明；在危机过后的企业形象恢复阶段，有针对性地结合不同栏目的新闻需求，撰写有针对性的企业形象宣传稿件并经由不同途径加以发布。

四、建立发言人制度，为公共关系危机管理提供组织保障

信息传播是企业进行公共关系危机管理，有效修补形象的关键环节，而企业发言人制度的确立则针对企业公共关系危机管理传播进行制度化管理的重要组织保障。

（一）企业发言人制度：大沟通观指导下的企业公共关系危机管理信息传播枢纽

企业发言人制度是企业面对大市场、大媒体环境而逐渐发展起来的一种大沟通观的体现。如图 6－1 所示，企业在供应商、经销商、竞争对手、媒体、消费者和企业内部等多个环节有信息传播的需要，企业发言人对外发布企业信息，传播企业形象，让广大消费者了解企业的产品、认同企业的文化理念和经营方略，给企业的合作者以信心支持；对内则连接管理层和员工，及时发布各种企业信息，做到企业内部信息上通下达，以期增强企业的凝聚

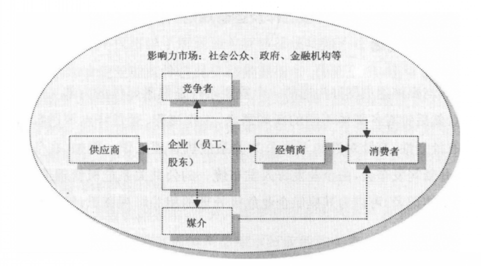


图 6－1　企业信息沟通环境

力，增加股东的投资欲望，为企业赢得更广阔的发展空间。企业建立了发言人制度，便可以让发言人充分发挥企业内外信息沟通的桥梁作用，使之及时有效地发布企业的各种信息，在企业公共关系危机管理中成为整合企业信息传播的中心枢纽，发挥高效的协调领导作用[①]。

（二）企业发言人制度：有分有合的高效公共关系危机管理信息传播机制

企业发言人作为危机发生时代表企业发布信息的机制，其背后须有一个高效的团队做支撑，并以团队为基础形成"分—合—分"的高效公共关系危机管理信息传播机制，以有效地配合企业危机处理。主要表现为：

"分"：团队分工协作。发言人背后是由律师、财务等各方面专家顾问或公会协会等力量组合而成的高效团队，各团队成员分工协作，多渠道搜集信息，然后整理判断，为随后制订整体沟通方案做好全方位准备。

"合"：统一信息口径。团队搜集、整理的信息需要进一步汇总、整合，确定对外统一信息口径，统一信息沟通策略。

"分"：最佳角色发布。沟通策略必须根据信息内容确定最佳的发言角色，统一发布，以使信息的解释更为全面、专业，避免在公共关系危机管理的传播过程中出现刻意或无意的误导。

（三）现阶段企业发言人制度存在的问题

1. 发言人制度缺乏专业化、系统化的机制保证

目前，虽然很多企业建立了发言人制度，但仍有相当一部分企业的发言人制度建设仍显粗糙，缺乏专业化、系统化的机制保证。发言人往往只在接受采访、对外宣传口径方面受授权和规定的严格约束，但这些仅仅是发言人制度的一个环节。尤其是遇到危机突发事件，如果组织系统不能迅速整合

---

① 邵华冬：《2003—2004企业发言人策略全报告》，《市场观察—广告主》2004年第3期，第46—57页。

信息，灵活应对，发言人的工作就必将受到限制和影响。在雀巢奶粉“碘超标”危机中，雀巢相关公关人员前后矛盾的话语，明显暴露出该公司内部信息交流的不畅通和不配合，因而根本无法给人令人信服的第一手信息。

2. 发言人应对危机的专业素质仍有待提高

再有，发言人作为企业的“门户”，其专业素质影响着媒体与公众对其所代表的企业的看法，因此发言人在企业公共关系危机管理中发挥着重要的信息枢纽作用。但纵观目前众多企业发言人在公共关系危机管理中的传播行为，可以发现，相当一部分企业发言人应对危机的专业素质仍有待提高。在雀巢“碘超标”危机的对外沟通过程中，其公共关系人员在接受中央电视台的采访时，几次离席……这些动作和神态，首先便给人一种做了错事理亏心虚却又拒不认错的感觉，而以沉默来应对，更显得缺乏专业风范。此后也没有来自雀巢更权威的信息，进而导致问题升级。

五、借助专业机构的支持，搭建与媒体沟通的平台

目前，在社会资源合理配置和社会分工专业化的趋势下，企业可以有效地借助外界资源进行公共关系危机媒体管理活动。特别是很多在华外资企业，其决策层往往是外籍人士，缺乏对中国文化、历史背景的认知，缺乏对中国民意的深刻把握，因而难以敏锐地感知危机和灵活地应对危机。面对这种状况，目前业界很多公关公司、管理顾问和咨询公司推出了相应的公共关系危机管理服务。一般情况下，专业机构的专业服务水准高于企业自身的组织，专业人员更富有经验和专业素质，而且他们在处理危机时不受情绪的干扰，而这正是企业自己的危机管理小组较难做到的。因此，企业在进行公共关系危机媒体管理时应注意借助包括公关公司、咨询公司等在内的专业机构的支持，与媒体建立良好的沟通关系并管理好这种沟通关系。

第三节　危机发言人策略

在危机的应对和处理过程中，由于媒体报道内容的特殊性和信息传播带来的巨大社会扩散效果，企业危机管理者有必要与媒体进行深入的沟通、协调和合作，形成两者之间的良性互动。而要实现这一目标，企业发言人的作用自然不可轻视。一个优秀的企业新闻发言人可以在危机的关键时刻力挽狂澜，使企业安然度过危机而不使形象受到损伤；而一个不称职的发言人则可能仅仅由于其个人的一些不当言论和态度而致使危机升级、扩散，使企业陷入更大的危机。

一、危机发言人的定位

现代社会，企业的任何一个微小疏忽，都有可能引发媒体的共振效应，甚至可能导致无法挽回的灾难，因而企业发言人需要在新的环境下重新定位，以不断适应媒体的发展变化。企业新闻发言人必须是一个多面手，至少扮演以下三重角色：

（一）危机信息的发布者

新闻发言人受企业的委托对外发布信息，特别是当企业发生重大危机事件、处于公众关注的焦点时刻，企业新闻发言人更要发挥其特殊功能，发布正确而权威的关键信息，迅速实现有效沟通。这意味着媒体在报道企业危机新闻时可以享有积极的信息渠道，危机的信源由消极变为积极。

（二）危机新闻的第一定义者

新闻发言人通常能成为新闻的第一定义者，尤其是在危机突发事件中。但要做到这一点，其先决条件是新闻发言人必须主动出击，占得引导舆论的

先机。很多情况下，危机之所以愈演愈烈，是因为企业的发言人没有在第一时间站出来面对媒体和公众，即没有在第一时间“定义”新闻，从而任由媒体抓住小道消息大张旗鼓地报道。

（三）与媒体双赢的居间运作者

媒体既是化解危机的有力武器，同时也是引发、扩散和恶化危机的“造反派”。既然无可避免，不如勇敢面对。在智慧的博弈下，理想的状态是双赢：企业危机新闻发言人借助媒体广泛传播企业的声音，在危机中引导正确的媒体舆论，挽回企业形象；媒体获得有价值的新闻，满足公众对危机的知情权。

二、危机发言人机制的缺陷

目前，许多规模较大的企业已开始进行发言人的培训。但总体而言，我国企业的发言人机制在理念认知和制度建设方面还不够完善，多停留在某些环节上，不够专业、系统。

（一）授权不充分

由于危机时期媒体对企业的关注是非常密集和密切的，大量的媒体跟进，提出大量的问题，因而新闻发言人必须有能力答复这些问题。这就要求危机发言人必须对企业有深入、透彻而广泛的了解，在企业中必须有一定的级别，有参与企业管理与决策的资格。如果不能参与企业决策，发言人就难以了解企业决策的深层意义，就有可能发言失误甚至加剧危机。

（一）缺乏专业化、系统化的机制保证

目前，虽然大多数企业建立了发言人制度，但仍有相当一部分企业的发言人制度建设仍显粗糙，缺乏专业化、系统化的机制保证。发言人往往是在接受采访和对外宣传口径方面得到一些授权和严格规定，但这些仅仅是发

言人制度的一个环节。发言人制度还包括舆情监测、危机应对策略制订、与其他部门人员沟通合作、评估危机传播管理效果等多个工作环节。一旦遇到危机突发事件，如果组织系统不能迅速整合信息，协调各环节工作，灵活应对，发言人的工作就将受到制约和影响。

（三）专业素质仍有待提高

发言人作为企业的“门户”，其专业素质影响着媒体与公众对其所代表的企业的看法，因而发言人在企业公关危机管理中发挥着重要的信息枢纽作用。但纵观目前众多企业发言人的公关危机媒体管理行为，可以发现，相当一部分企业发言人应对危机的专业素质仍有待提高。在雀巢“碘超标”危机的对外沟通过程中，雀巢的公共关系管理人员在接受媒体采访时，就曾几次离席，并时而以沉默示人。这些举动无一不显得他们缺乏专业素质。

三、危机发言人传播管理策略

一般而言，新闻媒体和代表企业的新闻发言人会把危机当作争夺的焦点，因为谁拥有了话语权，谁就能控制舆论，获得社会的同情和支持。具体来说，企业发言人在遭遇危机时运用的传播策略主要落实在以下三个方面：

（一）谁在说

正常状态下，由于没有新的刺激，公众对信息的需求和消费是稳定的。但当危机爆发后，危机事件强烈的破坏性和威胁性会严重影响公众的切身利益，自我保护的本能和对事件的好奇促使公众此时比平时更多地搜寻和消费信息。面对这种情形，企业发言人要确保自己信息发布权威者的地位，主动引导和控制舆论。

危机发生后，企业应立即选派训练有素的发言人面对公众，发布新闻，让媒体和公众了解企业对当前局势的态度和立场，知道企业正在启动应对措施。不少发言人担心，如果在突发事件发生后即刻召开新闻发布自己不

知道该说些什么。比如产品事故发生后，死亡人数、事故原因都会成为媒体的关注点，而这些问题很难在短时间内得到准确答案。但是，这些困难并不能成为企业不发布消息的借口。其实在突发事件发生后，各方最关注的是当事方对突发事件的态度是否积极，因此企业可以利用表态去填补危机中的“信息真空”，因为再简短的表态也比传言强，企业发言人的表态将对公众心理产生重要影响。

虽然第一时间表态是如此重要，但企业发言人经常会碰到这样的问题：危机爆发后局面混乱，事态复杂，一时很难搞清事件的确切状况和前因后果。此时，发言人应该向媒体承认在危机期间信息是可能发生变化的，要让公众知道危机具有不确定性。这并不会降低发言人的权威性，因为“实事求是”是博得公众信赖的基础，发言人的任务是第一时间让媒体和公众获得“截至目前”的信息，以及将不断更新信息的承诺。此外，告诉媒体“我们的行动”比纠缠于千头万绪的事件责任要明智得多。

案例 6－1　分众 3.15 垃圾短信危机

中央电视台在 2008 年的“3.15”晚会上曝光分众无线是国内最大的垃圾短信制造者，由此国内大众对分众无线的谴责声此起彼伏。3 月 17 日，分众股价大幅下跌 26.59%；3 月 18 日，分众总裁江南春分别向媒体和投资者发表了声明。江南春表示，分众个别业务部门及其收购的一些下属公司在去年承接了大量的商业广告，投放给了未经定制或许可的用户，对此分众表示歉意。同一天，江南春表示将在未来一周内，亲自督促“深查分众无线各下属公司及其员工是否拥有其他非正常途径取得的用户信息”。分众虽然在第一时间内没有采取任何具体的行动，但江南春在接受媒体采访时积极认错，并允诺马上亲手督办，这便为他的分众挽回了部分形象。

(二)说什么

只要企业主动公开信息，企业的发言人便在信息披露的内容、程序、方

式、时间等方面明显处于强势地位。面对这种严重的信息不对称，新闻媒体也不会甘心俯首称臣，因为企业发言人不是新闻界唯一的信息来源。媒体记者可以通过实地调查采访，用亲身的经历、翔实的材料和深度报道来吸引受众，同时对企业发言人发布的信息提出质疑，进行监督。面对与新闻媒体在话语权上的交锋，如果新闻媒体有不实报道，企业发言人有权要求其更正声明，澄清事实。此时，谁能发掘事实真相，谁越接近事物的本质，谁就越能取信于民。因此，在危机传播的媒体管理活动中，"说什么"无疑是在话语权博弈中制胜的条件之一。

案例 6－2　摩托罗拉手机电池爆炸致死事件

2007 年 6 月 19 日，甘肃金塔县发生了全国首例手机电池爆炸致死事件。作为问题手机的制造商，摩托罗拉做出了比较积极的反应，对事件进行了说明。但其发言人在没有权威数据、充足证据证明的前提下，一再强调摩托罗拉手机电池的安全性；当权威调查结果显示电池的合格率仅为 60%时，摩托罗拉发言人又宣称爆炸的元凶非摩托罗拉原装电池，这同样缺乏权威证据。发言人的言辞明显给人一种推卸责任的感觉，所以其沟通算不上真诚，只能说是强硬。这使得原本主要因用户在高温条件下长时间错误用机而导致的爆炸事件一波不平一波又起，摩托罗拉陷入了更大的被动之中。

（三）怎样说

对危机不同的解读和阐释方式决定了不同的话语方式。为了正确引导舆论导向，使其有利于挽救企业的形象或信誉，企业发言人在"怎样说"方面要注意以下几点：

1. 让大家"看"到企业的措施

危机期间，企业的表态可以减少社会恐慌，树立企业的权威；企业的真诚能够拉近与公众的距离。第一时间的真诚表态已是成功的一半，接下来

“实实在在”的措施是成功的另一半。有的企业在危机中做了很多事情，为了“灭火”“浇”上去大量钱财人力，可是媒体、公众并不买账。这里所指的“实实在在”的措施，应该是能够让大家“看”到的行动信息，而不是等着媒体去发现那些枯涩难懂的专业措施。因此，企业在危机传播中要格外注重信息的传播效果，把企业将要采取的措施以简洁、通俗的形式传达给公众。

2. 一种声音说话

在处理危机的过程中，为了能够统一口径，避免谣言、流言的盛行，最好指定新闻发言人作为企业唯一的“声音出口”。危机中信息的高度匮乏会迫使媒体饥不择食，甚至采用一些不准确的信息大肆报道。如果企业发言人能够主动发布信息，就能够把媒体的注意力从其他地方吸引过来，毕竟媒体最需要的还是权威机构的信息。统一口径可以让媒体看到清晰的事实，使谣言不攻自破。企业还应注意的是，不要忽视向内部员工及相关人员及时通报事件进展，如此才能确保信息的一致性和连续性。

3. 建立梯度信息发布机制

建立梯度信息发布机制涉及企业发言人如何把握危机信息发布的“度”的原则。危机信息的发布不同于常态下的信息发布，它更强调对公众心理的认知。面对危机，尤其是面对关系到自己切身利益的危机，公众会出现焦虑、猜疑、恐慌甚至恐惧，而解决公众心理问题的有效办法就是迅速发布危机事件的相关信息，降低企业与公众之间的信息不对称度，减少公众的紧张、焦虑与恐惧感。梯度信息发布机制遵照危机状态下的公众心理需求，依照信息发布的“度”的原则，有步骤地发布信息。它不同于“挤牙膏”式的信息发布，没有信息数量的限制，而是注重根据信息发布对公众心理造成影响的程度来发布信息。

案例 6－3　康师傅水源门

2008 年 7 月 24 日，一网友在天涯社区发布了《康师傅：你的优质水源在哪里?》的网络文章，称自己曾潜入康师傅位于杭州经济技术开发区的生产基地，考察后发现该基地附近根本没有所谓的

“优质水源”，唯一的自然水源就是污染严重的钱塘江！于是该网友判断“康师傅要么用自来水加工，要么用脏兮兮的钱塘江水，绝对没有它所说的‘优质水源’”。帖子发表后引起多方关注，众多网友纷纷指责康师傅涉嫌虚假宣传。

8月6日，康师傅公司公关部相关负责人承认，康师傅杭州生产基地所生产的矿物质水，的确是用城市自来水经水滤系统过滤再添加矿物质生产而成。8月8日，康师傅控股有限公司发布发表声明：公司使用的水源，无论是使用自来水、地下水或其他天然水，都符合国家生活饮用水的卫生标准。但康师傅始终未就此次事件的核心问题——涉嫌虚假宣传——做出任何解释，更没有向消费者表达歉意。不少消费者及法律界人士指责康师傅涉嫌虚假宣传，并呼吁工商部门介入调查。9月2日，在此危机事件持续一个月后，康师傅高层管理人员首次集体出席新闻发布会，向消费者公开道歉。显然这种“挤牙膏式”的信息发布违背了梯度原则，也不会起到很好的效果。某网站关于“你接受康师傅的道歉么?”的调查显示，超过九成的被访者觉得康师傅的道歉有些迟，显得没有诚意，不愿接受；而新浪网的“康师傅遭遇水源门”调查中，也有超过80%被访者表示不再信任康师傅的品牌。

第四节　整合传播与公关危机管理

企业形象是一个动态变化调整的连续体。一方面，企业非常注重企业形象的持续性，总是试图维护它的连贯稳定，以获取有效的战略引导和支持；但与此同时，企业组织形象又总是受到内外环境的影响而发生变化，并在危机中因受到危机调整力的影响而进行调整或维持总体稳定，但这种调整多少带着危机调整力博弈后的烙印是局部或细节的调整。

因此，在修复公共关系危机管理中的企业形象时，要意识到企业的整合

传播管理，一方面要为扭转企业的负面形象而开展相应的危机传播管理活动，一方面要注意与维持企业形象稳定性的日常品牌传播活动相协调。例如，在创维“黄宏生被拘”危机事件中，创维便有效地发挥了品牌传播活动对危机传播管理活动的有效援助，起到了转移公众视线、削弱危机火力威胁的重要作用。根据中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关调研，目前中国企业在开展公共关系危机管理时，有近60%的企业仍保持了相应的广告投放活动；16.7%的企业甚至增加了广告投放，以对企业危机形象修复沟通管理给予有效的支持；有75%的被访企业在危机后的形象修复活动中采用了正面新闻报道（公布企业新的市场拓展计划和产品发展计划等）；57.1%的被访企业选择与利益相关者群体（消费者、经销商）等开展互动沟通活动；还有45.5%的被访企业选择投放企业形象、产品广告。

案例6-4　创维“黄宏生被拘”事件

2004年，香港廉政公署将创维董事长黄宏生拘捕，创维股市停盘。大陆媒体新浪网报道了此事，随即引起大陆媒体报道狂潮，创维随即向新浪网也向所有媒体和公众证实了这一消息。创维开始了一系列公共关系危机管理活动，例如以“黄宏生接班人”为议题的舆论转移活动，以国美、苏宁为代表的八大供应商，以中国工商银行、广东发展银行为代表的七家银行对创维表示支持的新闻发布活动等，其中较具特色的是创维提前开展的“魔画六基色”营销传播活动。这些活动有效地吸引媒体的注意力，为创维的公共关系危机管理分担了由危机事件引发的火力攻击。

另外，在企业危机形象修复的危机传播管理活动中，要特别注意针对竞争对手的品牌传播防御战。当企业发生危机时，竞争对手往往会利用媒体和公众对企业质疑的时机大搞宣传战、促销战，以期获得竞争优势。如腾讯与360互相大打出手，“3Q之争”[1]在11月3日晚6:10正式打响后，就在双

---

[1] 参见第94页案例3－6——腾讯和360之争。

方开战的当晚，“聊天软件不用愁，我有新浪UC”的广告就出现在新浪首页和新浪科技频道相关专题页的上方，趁机大力拉拢气头上的QQ用户。尽管新浪公关部相关人士表示新浪UC用户的增加量远远无法与微博转帖量相比，但已有媒体记者观察到，大量QQ用户此后几天申请或开通了新浪UC。再如，在肯德基爆发“秒杀门”事件后不到半年，麦当劳便迅速推出了“零负担秒杀广告”，并在广告中有针对性地提及“这次真的不骗我？如果被骗我会心碎的……现在玩秒杀就得多长个心眼儿，这次总算碰到个靠谱的”，“万一碰到不守承诺的，还得伤感情、伤身体”“复印了这么多，如果还不能用，真不环保……10月8日麦当劳零负担秒杀店开张”等等字眼，给了刚刚从“秒杀门”事件挣扎出来的肯德基当头一棒。因此，企业在开展危机传播管理时，要特别注意竞争对手甚至潜在竞争对手的营销传播动向，尤其是他们的广告、促销等伺机抢占市场份额的行动。在开展危机信息传播的同时，推出适当的正面形象品牌广告，开展促销活动都不失为品牌攻防战的重要战术。

案例6－5　肯德基“秒杀门”事件

2010年4月6日，肯德基中国公司推出“超值星期二”三轮秒杀活动，64元的外带全家桶只要32元，于是在全国引爆热情。但当消费者拿着从网上辛苦秒杀回来的半价优惠券到肯德基消费时，肯德基却单方面宣布优惠券无效。与此同时，中国肯德基发表声明称，由于部分优惠券是假的，所以取消优惠兑现。该行为引起了广大消费者的不满，使肯德基陷入了消费者信任危机。网友称肯德基这次事件为“秒杀门”。针对优惠券是否造假一事，顾客、网友以及肯德基官方争论不已。顾客纷纷质疑：“优惠券上明明白白写着能复印，能打印，而且使用期限未到，为何不能使用？”“同一网站下载的其他券能用，为何这张不可？”肯德基工作人员则将这种现象归结于“肯德基官网遭遇黑客袭击”，秒杀活动尚未开始，顾客便拿到了优惠券。2010年4月6日下午，肯德基给媒体发来了一

份问答形式的书面声明，但对于“下载优惠券的网站”与肯德基的关系，对于导致此次错误的原因，以及谁应对此负责等问题均未作答。在肯德基优惠网（肯德基官网）发现，该网站上的各类优惠券都会注明“中国肯德基只认可肯德基优惠网或授权网站发布的电子优惠券”，但对于此次发布“秒杀半价外带桶”等优惠券的网站是否为肯德基的授权网站，肯德基在声明中也没有回答。

第七章　新媒体环境下的企业公关危机传播管理

第一节　新媒体传播特征

当今企业不仅要适应涉及人、财、物、运营的经营环境，同时还要应对宣传沟通环境的变化。数字技术一方面促成了媒体格局的新旧融合[①]，另一方面又使得用户依托媒体进行沟通和交流的欲望日渐强烈，尤其是互联网媒体，它的海量信息和精准搜索，使得它成为影响城市消费人群的主要媒体形态。2007 年尼尔森调查公司在全球 47 个国家展开的一项针对消费者购买方式的调查结果显示，在 26 486 个被调查者中，选择“消费者张贴在网上的意见”作为其选择商品依据的比例达 61%，而在与中国内地地区消费习惯类似的台湾地区，该比例高达 76%。另外，2007 年底由康盛创想(Comsenz)和艾瑞(iResearch)联合发布的《第三届中国网络社区研究报告》也显示，网络社区(如 BBS 和 Blog)网友的意见在全部购买行为影响因素中位居第一。网络社群中的舆论领袖已经对网络信息乃至其联动的大众媒体产生了关键且重要的作用。

---

① 黄升民、黄河、陈素白:《分聚之间的危情与转机》,《国际广告》2007 年第 9 期,第 15 页。

既然新媒体对消费者的心理以及购买行为影响如此巨大，新媒体在企业公关危机中也必然会发挥巨大的作用，因此企业公关危机管理人员也必须相应地了解新媒体，以更好地利用新媒体开展传播活动。具体而言，新媒体传播呈现以下特征：

一、沟通互动性突显

传统媒体下，信息的传播是单向的，受众只是单一的信息接受者，被动地接受相同或类似的信息，这一方面是因为受众没有参与传播的欲望，另一方面则源于他们根本没有表达思想的条件，只能选择被动接受。新媒体的出现直接改变了这一现状，受众有了直接的传播话语权和主动权，也有了实现传播的技术平台，于是他们有了更多的机会接触信息、参与传播，他们日渐演变成集信息制造者、传播者和接受者于一身的多元化复合型角色，传统意义上的单向“传播”流程在新媒体的语境下逐渐被双向互传互受的“沟通”所取代。在整个传播过程中传受双方的地位是对等的，沟通是自由的，沟通的深度也是可以保证的。如博客、播客、P2P、SNS 等多种传播方式，它们都建立在互联网互动性的特性之上并放大强化了这一优点。

二、传播时效性增强

新媒体传播带来的“快捷性”是前所未有的，也是传统媒体无法企及的。无论是信息的发布还是信息的传播，新媒体都表现出惊人的“快”。一条小小的信息，通过新媒体在很短的时间之内就能传遍世界各地，使人人皆知。新媒体传播在时间和空间上都不受限制，这源于新媒体传播环境之下的信息可以随时制作、随时发布、随时传播，没有了传统媒体复杂的制作发布流程，也没有了传统媒体对发布时间的硬性要求，信息的传播过程启动迅速、便捷、灵活，发布的信息时效性极强，更加凸显出新闻的“新鲜”价值。而在这一过程中，受众不但可以在第一时间内获得最及时的信息，也可以选择在任意方便的时间自主获取信息，这就使得新媒体传播下的受众不但收获到

"快捷",同时也收获到"便利"。

三、受众自主性加大

在传统的传播时代,传统媒体发布信息都要经过把关人的严格审查,因此信息内容是受到限制的,而且传者和受者的定位非常明确:传者是信息的发布者,受者能做的无非是被动地选择和阅读高度同质化的信息,这些信息经过了严格的把关与调整,尽管权威但却缺乏个性。

伴随着以互联网为代表的新媒体的崛起和迅速发展,一直由传统媒体编辑部门承担的"把关人"角色和权利迅速转向成千上万最普通的大众,大众完全可以采取自我的方式让人们参与其中,发布的信息几乎都没有经过任何筛选和过滤,每个人可以自由地表达自己的意见,评论别人的观点,信息在一个公开透明的环境之中横向转移、自由流通。此时,受众的主体色彩日益突显出来,自主选择权得以极大地施展,用户自己主导信息的生产和传播,自己定制和管理自己需要的传播内容和形式,每个人都有充分的机会表现自我、展示自我,充分满足个性化需求。

博客就是一个典型的代表,它使每个人都能拥有属于自己的个性化平台,用自己喜欢的说话方式传播自己感兴趣的内容,发表自己认同的观点,还可以通过各种充满创意的方式推广自己的博客。这些都使从前被传统媒体所制约的个性化需求得到充分的满足。

四、信息精准性强化

传统的大众传播遵循的是点对面的传播,面向的是众多而不确定的个体,很难准确地知道信息的接收者是谁。而新媒体自一面世起就在通过各种方式打造其精准性高的特征,最典型的就是手机,通过手机进行的每一个具体的信息传播活动都是点对点的。信息发送给谁? 是否发送成功? 发送信息的人都可以做出准确的判断。网络传播虽然做不到手机媒体那么精确,但博客网站之类还是可以追溯到有哪些人浏览过博客上的信息,还可以

通过链接的地址查到相关的博客。再如分众的楼宇液晶电视，它也是在充分研究消费者行为特征的基础之上寻找其共性，然后精准地锁定潜在的或已有的目标消费群。

第二节 新媒体传播在企业公关危机中的新角色

企业危机管理总是在特定的媒体环境下展开的，因而必然带有不可磨灭的环境烙印——从内部到外部的所有传播活动都不可避免地要受其影响与制约。而新媒体带来了许多不同于传统媒体的“新”特征，这也就注定了在新媒体传播的环境之下，企业的危机管理要出现许多“新”变化，这变化中有机遇，当然也不乏挑战。在分析新媒体传播带给企业危机管理的机遇与挑战前，企业公关危机管理人员首先应明确新媒体传播在企业公关危机管理中扮演着什么角色。

一、角色1：诱因

新媒体的飞速发展和持续创新几乎使得每个个体皆可成为信息发布者，彻底颠覆了传统媒体的信息传播秩序。以往由传统媒体编辑部门承担的“把关人”角色和权利转向成千上万最普通的个体，个体得以自由地表达意见和评论别人，信息在一个公开透明的环境中自由流动。这几乎颠覆了以往企业操控信息的全部理念与措施，使企业的危机传播管理难度大幅提高。新媒体传播正逐渐成为社会大众乃至媒体记者获知危机事件的首要渠道，往往直接引发危机的爆发。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所调研数据显示，相比 2007 年，2008 年最先曝光企业危机的媒体类型增幅最大的就是互联网，由 2007 年的 21.7％增至 40％，涨幅达 18.3％。

2008 年，几乎使中国整个乳制品行业全军覆没的三鹿“三聚氰胺奶粉”

事件即由网络传播开始。从"三聚氰胺奶粉"事件传播路径分析[①]中(如图7—1)可以看出:网络社区在2008年9月1日就开始怀疑三鹿奶粉导致婴儿患结石,而各地方媒体10天后才开始进行相关报道。各大网络社区、论坛、门户网站关于奶粉致幼儿肾结石新闻跟帖迅速,以几何数级的速度增长,更有人肉搜索引擎进一步形成扩散效益。可以说,以网络社区、论坛、门户网站为代表的新媒体,在三鹿危机事件的爆发阶段扮演了诱因这个角色,促使危机事件更快地浮出水面,并成为危机事件最直接的导火索。

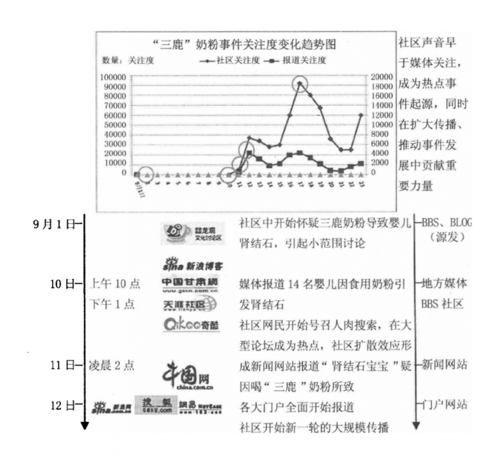


图7-1 三鹿"三聚氰胺奶粉"事件传播路径分析

① 资料来源奇酷分析:http://www.a.com.cn/forum/article_13_2_394901_1.html

二、角色 2:催化剂

新媒体传播带来的“快捷性”是前所未有的,也是传统媒体无法企及的。无论是信息的发布还是信息的传播,新媒体都表现出惊人的“快”,并完全突破了以往媒体信息传播的时空限制。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所《2008—2009 企业公共关系危机传播管理调研》数据显示,在传播危机的主要媒体类型选择中,选择互联网的比例达 65.5%,高居所有媒体类型之首。新媒体极高的传播速度及极宽的传播广度压缩了原本就非常紧迫的危机反应时间,使管理者对危机传播的掌控能力受到极大挑战。尤其在搜索引擎、网络社区发展正盛且舆论领袖作用突显之时,新媒体推波助澜的作用更是格外明显。

同样以三鹿奶粉事件为例,2008 年 9 月 11 日凌晨 2:00,各大新闻网站先后报道“肾结石宝宝”是因喝三鹿奶粉所致。12 日,各大门户网站全面开始报道,网络社区开始形成新一轮大规模传播。此后,新华网、人民网等全天 24 小时进行事件的追踪报道,即时更新新闻内容,与传统媒体一起将三鹿打入舆论的漩涡中,使其被公众愤怒的声讨声所包围。图 7—2 是事件发生期间,百度搜索风云榜中三鹿的位置,可以看出此事件的相关关键词牢牢占据了第一的位置。通过互联网搜索引擎,三鹿事件的传播范围不断扩大。

今日上升最快Top50

排名	关键词	今日搜索	相关链接
1	三鹿奶粉肾结石	4672	新闻 贴吧 图片
2	取消教师节的10个理由	1912	新闻 贴吧 知道
3	网吧不雅睡姿	1337	新闻 图片 视频
4	l1驾照考试	1311	新闻 图片 视频
5	布嘉迪威航	1157	新闻 贴吧 图片
6	人立方搜索	1104	新闻 图片 知道
7	溏心风暴家好月圆32	1182	贴吧 图片 视频
8	我的丑娘电视剧全集	1066	贴吧 图片 视频
9	死神188	1012	贴吧 图片 视频
10	2008年9月11日地震	997	新闻 贴吧 图片

更多

图 7-2 “三聚氰胺奶粉”事件后三鹿在百度搜索风云榜中的排名

以互联网为主力的新媒体大大扩散了危机事件的传播范围和影响范围。

在此阶段，新媒体犹如催化剂，刺激了危机的传播进程，大大增强了公众对事件的关注度，对危机的传播和扩散起到了推波助澜的作用。

三、角色3:工具

在新媒体传播环境下，利用新媒体的即时性与互动性，企业在发生危机后可以迅速通过新媒体在第一时间及时表明自己的态度，还可以随时关注来自公众的反馈与信息并据此及时进行调整修改，实现与受众之间良好的双向对等沟通和互动，这就使其成了危机传播管理中不可或缺的重要工具。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所《2008—2009企业公共关系危机传播管理调研》相关数据显示，对于企业而言，危机沟通传播中最为有效的媒体是互联网，占77.1%；其次是报纸，占62.9%；再次是电视，占51.4%；接下来依次是杂志、广播和手机，分别占17.1%、17.1%和5.7%。网络媒体的双向沟通性与时效性，便于企业及时解答公众疑问，获得公众舆情反馈，从而制订有效的沟通措施。

四、角色4:对象

尽管在危机事件中采用技术手段屏蔽危机事件相关信息引起了不少争议，百度、谷歌等都纷纷遭到质疑，但通过技术手段控制危机信息传播却是企业危机传播管理的一个重要环节。伊利在2008年9月19日被国家质检总局曝出含有三聚氰胺后，便立刻启动了网络危机传播管理措施，通过技术手段控制网络言论。可以发现，当日在两个主要门户网站上关于此消息的新闻中，“伊利”两个字被加入空格，或者在源代码中加入了空格 。此举的目的，便是伊利为了避免公众通过搜索引擎获知伊利卷进了三聚氰胺事件的消息。

第三节 企业公关危机“新”变化

新媒体传播有着不同于传统媒体的众多特性，它在企业危机管理中担当着多重角色同时也改写了企业危机管理的操作逻辑，加大了企业危机管理的难度。光明乳业公司董事长王佳芬在经历了光明回炉奶、早产奶危机后，不无感慨地说：“我在思考怎么去认识今天的互联网，怎么去认识今天的媒体。我自己也在调整心态，反思与媒体的关系，如何同媒体沟通。”因此，企业公关危机管理人员有必要先认清新媒体传播下企业公共关系危机的“新”变化，然后再来寻找变化之后的应对之策。

一、公众性增强，公众范围扩大

在 Crunig 总结的四种公共关系模式中，双向平衡的传播与沟通是公共关系的终极模式，这种公关模式强调组织与利益相关者之间的信息传播与沟通活动应该是地位对等的交流与互动。在新媒体环境下，受众在实现随时随地全方位互动与沟通方面拥有很大的自主权，他们的参与意识和参与热情大大提高，一些传统媒体环境下的“非公众”开始向“公众”转变，每一个普通的个体都有机会成为信息的制作者，表达自己的观点，说出自己的心声。

新媒体传播环境下危机特征的变化之一，是公众性的增强。企业一旦发生危机，便立刻会成为利益相关者的密切关注对象，成为其热烈讨论的焦点；而公众性的增强和公众范围的扩大，则使得企业发生危机的概率增加，危机影响的规模扩大，危机造成的损失更加惨重。这些都向企业危机管理提出了有力的挑战。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所在访问深圳某知名地产公司营销总监时，该总监表示：“互联网出现之后对企业的信息传播带来了很大的影响，给企业带来很多新问题，基本上是对一些负面信

息无法预警和控制。所以我们只能和主要的互联网或者频道进行良好沟通，一旦发现问题立即通知我们，我们去核实，同时网络媒体也可以对负面信息进行弱化处理，比如把对企业不利的信息放在比较靠后或不明显的位置。企业有专门的危机预警机制，目前对传统媒体信息传播的监控基本能做到，但是互联网出现，我们对信息传播的控制性减弱，变得比较被动。"

二、紧迫性升级，变化节奏加快

在这样一个人人都是媒体的时代，一条关于企业危机的新闻会在瞬间聚集上千人的眼球，一个小小的危机可能借由新媒体如野火般肆意蔓延、无法控制。我们常常看见这样的现象：网络上出现一则小小的帖子，几分钟之内这一帖子可能就已传遍全球各地，并有无数人跟帖反馈。如今，信息的传播变得更为无序，呈现出紧迫性升级的状态。

突如其来的危机本来就让人措手不及，新媒体的高速传播及扩散效应更直接压缩了原本就非常紧迫的危机反应时间，加大了企业公共关系危机的管理难度。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所《2007－2008企业公共关系危机管理调研》数据显示，最先曝光企业危机的媒体类型为报纸和电视，但传播危机的主要媒体类型则为互联网，比例高达60.7%，排在所有媒体类型之首。加上兼具新媒体传播知识与危机管理知识的复合型人才的稀缺，公共关系危机管理实践经验的匮乏，以及必要物质资源的不到位，企业管理公共关系危机的难度更大了。

三、扩散性加剧，突破时空限制

在传统媒体环境下，企业公共关系危机的影响范围往往具有较强的地域性，如果控制得当，很少会升级成为全国范围乃至全球范围的危机事件。但在新媒体环境和经济全球化的大时代背景下，技术的进步以及信息的高度可复制性和繁殖性，使信息的海量生产与传播成为可能，信息传播的时空无限性导致某一地域性的企业危机事件很容易演变成全国、全球范围的危

机；而且，危机信息的自我繁殖能力与扩散能力都极强，信息可以被多次反复循环传播，并持续一定时间。这些，都使本就处于困境中的企业更是雪上加霜。

以2008年中国家乐福遭遇公众抵制事件为例。2008年4月9日，数十家海内外网站论坛的一部分中国网民，先后发起了一场抵制家乐福的行动，理由是奥运火炬在法国传递期间遭到干扰，家乐福涉嫌向达赖集团捐款。随后几天，网络上出现了铺天遍地号召大家抵制家乐福的帖子，消息还通过手机短信的形式迅速传遍大街小巷，顿时，家乐福陷入了一场巨大的抵制危机中。然而，面对危机，家乐福直至7天后才有反馈——4月15日晚，家乐福中国区官方网站发布声明。但此时的公众已经在7天的网络信息、手机信息、口口相传中开始了抵制家乐福的行动，家乐福迟缓的反应行动为时已晚，只能加深公众心目中对家乐福、法国政府以及巴黎市政府的傲慢形象的印象。

第四节 企业公关危机新媒体传播管理策略

当下，新媒体传播的“双刃剑”特征表现得越来越明显。手机、网络等新媒体的出现既为危机传播创造了有效的传播沟通平台，但同时又给危机传播带来了巨大的威胁和挑战。面对这样的环境，企业和公关公司应对危机的传统危机传播管理应对策略遇到了空前的挑战甚至被颠覆。因此，如何有效地建立并完善应对新媒体传播环境下的企业危机传播管理策略就成了摆在企业面前的重要课题。

要想针对新媒体新的传播特点开展有效的危机传播管理活动，在危机传播管理的全过程中可以从以下几方面着手：

一、潜伏期，建立危机新媒体传播预警机制

在新媒体传播环境下，一个不起眼的小消息便有可能被无限放大，迅速

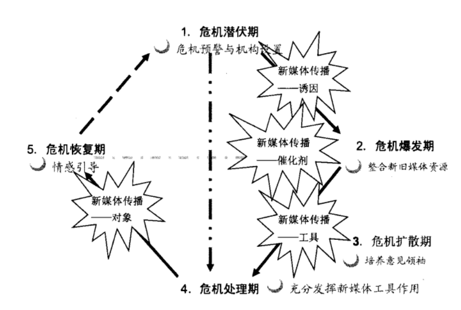


图7-3　新媒体环境下企业危机传播管理新特征

升级为对企业危害甚大的危机事件：众所周知的戴尔"博客门"事件[①]、故宫"星巴克"事件[②]等等皆缘于企业从一开始没有重视新媒体传播的相关受众，使得企业丧失了话语主动权而处于被动地位。

那么，企业在新媒体环境下进行危机传播管理时如何变被动为主动？建立一个专门的、快速有效的危机新媒体传播预警机制是问题的关键所在。新媒体的传播特点注定了危机的不可预测性，企业不可能知道由新媒体传播所引发的危机会在何时、何地、以何种形式、何种规模发生，所以必须在专门人员的指导下，在危机来临前就建立和健全企业的新媒体传播危机预警机制。这个机制将保证企业能充分考虑新媒体环境下危机发生时可能出现的状况，提前制定危机应对措施，做好步骤和人员上的安排。应对新媒体环境下的危机事件，就要在企业内部成立一个以企业高层领导为负责人，以新媒体安全专员为牵头人，由新媒体技术部门、生产部门、公关部门、客服部门和法律部门等各方组成的新媒体危机传播管理小组。由于新媒体环境下危

① 参见第190页案例1——戴尔"博客门"事件。
② 参见第194页案例7——故宫"星巴克"事件。

机形式的多样性和复杂性，这个小组必须由各个相关部门的同事组成，以确保处理危机时需要的各项资源和专门知识都能到位。当出现引起关注的负面报道时，这个小组应该立即启动危机应对方案，与危机发生的源头——论坛、社区、门户网站等进行沟通，及时找出危机信息的传播源头，迅速化解可能的危机隐患。

二、爆发期，发挥新媒体传播沟通工具作用

长期依赖传统主流媒体的企业采用的信息传播模式是“垂直传播”：企业将信息传送到传统媒体，媒体将信息传送到利益相关群体。这种模式在新时代的影响力已非常有限。现在，在新媒体环境下，企业组织应当变革其传播模式，由“垂直传播”转向“水平传播”，通过一些更加快捷高效的新媒体平台与利益相关群体展开双向对话。

(一)优化搜索引擎

这是企业在新媒体环境下开展危机传播管理的一个重点技术应用区域。搜索引擎使网络行为模式变得更加捉摸不定，当危机出现时，人们希望看到企业的说法，希望解决问题、消除顾虑。但通常情况下，人们在搜索引擎中往往看不到来自企业及时发布的回应或说明，这就在现实中强化了大众对“危机”的认同。究其原因，主要还是因为发生危机的企业对搜索引擎的作用认识不够。其实，危机出现时，企业可以优化搜索引擎，通过技术手段使企业的声明、新闻、相关链接等排在关键词搜索的前列，以此来化解危机。

(二)发挥企业网站的公关作用

公关危机传播管理活动是一场激烈的争夺话语权的战争，很多企业在公共关系危机发生时求助公信力较强的传统媒体，希冀媒体能够发出有利于企业的声音。但媒体往往有自身的运作规律，企业对这些媒体的操控力

在危机发生时更为弱小。其实，公共关系危机发生时，企业应该充分利用自己的网站，及时发表正面的声明，即时更新危机处理的信息，保证信息的透明化，使利益相关者可以随时了解事态的发展，以便及时采取相应处理措施。与此同时，企业还可以借自己的网站论坛来鼓舞员工的士气，达到团结一致面对危机的目的。在"三聚氰胺奶粉"事件中，三鹿在危机爆发后关闭了其网站，不能不说是他们在新媒体环境中应对危机的一个败笔。

（三）通过博客优化企业形象

博客是一种相对比较自由的沟通方式，博客的内容时刻处于更新当中，能吸引对博客内容有兴趣的群体不断参与，再加上博客互动性好、信息更新快等自身固有的优势，用户可以方便地在博客中相互交流、相互访问，从而建立起一个立体的沟通系统。博客这种新媒体交流方式，改变了企业传统的公共关系传播方式，博客以其自身独特的技术门槛低、传播特征及其潜在影响力，成了企业在进行公共关系危机传播管理时不可忽视的一个手段。由于博客沟通可以很好地弥补企业"生冷硬"的非人性化缺陷，赋予个体参与企业活动的人本意义。因此，当危机发生后，企业可以通过博客与危机中的利益相关者进行人性化的情感交流[1]。

三、处理期，整合新媒体与传统媒体资源

那么，面对新的传播环境与技术手段，传统媒体在企业危机传播管理中的作用是不是就下降了呢？其实不然，新媒体固然具有方便、快捷、即时等优势特征，但在现阶段来看，其公信力仍无法与传统媒体相比。企业在进行公共关系危机传播管理时，必须一方面注意有效地利用影响力较大、公信力较好的媒体发布信息，以取得公众的信任；另一方面也必须对新媒体传播进行有效的管理，防止危机信息快速、广泛地蔓延。中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所《2007－2008 企业公共关系危机传播管理调研》相关数据

---

① 王竹文：《企业博客话语权研究》，中国知网——中国优秀硕士学位全文数据库，2006 年 6 月。

显示,2008年在企业公共关系危机沟通中,最为有效的媒体便是互联网,占到了77.1%。网络媒体的双向沟通性与时效性有利于企业及时解答消费者的疑问;而报纸、电视等公信力较强的媒体,则可以给企业提供较好的品牌背书,增强企业公共关系危机的管理效能。因此,企业在公共关系危机传播管理中要特别注重整合新媒体资源和传统媒体资源,实施公共关系危机传播管理整合策略。

四、扩散期,加强对新媒体意见领袖的引导

在互联网飞速发展的同时,网民也日益成熟起来,对互联网的驾驭能力越来越强。他们不但是企业的公关传播对象,更是潜在的批判者、评论人,他们已经由传统媒体时代单纯的信息接受者,发展成为新媒体环境中的信息制造者和传递者。在这种传播环境下,新媒体中的舆论领袖更会产生巨大的引导作用。

以互联网为例,网络意见领袖与现实世界中那些通过社会地位和长期权威积淀而形成的意见领袖不同,他们可能是在很短时间内形成的,因此这个群体需要一个走向成熟的过程。企业在进行危机公共关系传播管理时,要着力去聚合这些新兴的新媒体舆论领袖的力量,通过他们的舆论引导,扭转危机的发展态势,减轻危机的破坏力。

以"华为自杀门"事件为例,2007年7月,有网站曝光华为员工自缢身亡:自杀者进入华为工作只有60天,生前曾多次向家人表示工作压力太大。事件一出,各大网站纷纷转载,网民对华为的声讨之声随之汹涌袭来。针对此事,华为及时发动了多名国内通信业知名观察家和媒体人,通过博客为华为正名,发表了一篇篇反对将华为妖魔化的文章。他们也较好地扮演了危机传播管理中正面意见领袖的角色,如项立刚的《妖魔化华为就是妖魔化奋斗精神》、杨小洁的《到底是谁在妖魔化华为?》等等。这些言论很快被各大网站转载,并形成了热烈的讨论,这就在一定程度上扭转了网络上原来对华为的一边倒打压之势,帮助华为较好地平息了此次危机。此次公共关系危

机传播管理得以成功的关键，一是华为平时即注重和新媒体环境下的意见领袖结成良好的关系；二是华为及时利用了网络媒体的高效传播速度，当新媒体意见领袖在网络上将事件重新定性之后，就在一定程度上左右了紧跟其后的传统媒体的声音，使有利于华为危机传播管理的正面力量大大加强，从而遏制了危机信息的大面积蔓延。

五、恢复期，利用新媒体受众特性开展情感引导

汹涌澎湃的新媒体传播并不可怕，重要的是我们能否用智慧来应对。进入公共关系危机恢复期后，企业公共关系危机传播管理的重心转向重树企业的良好品牌形象。形象的恢复通常需要企业开展理性说明与感性引导的双重工作，但以互联网为代表的新媒体的出现，却使得受众在信息传播过程中出现了新的非理性特征，因而企业必须结合这一新的特征，在坚持理性说明的同时加强对受众的情感引导。

相关研究显示，以网民为代表的新媒体受众在信息的传受行为中具有较强的非理性特征：倾向于把网络作为显示“本我”的窗口。根据 Freud（弗洛伊德）的学说，人积累了心理能量后总要找宣泄的出口，进而带来情绪上的解放感。网络舆论的主体是公众，是普通的社会成员。现代社会，人们的压力越来越大，他们可能会遭遇各种挫折，对现实状况心存愤恨和不满，或由于自身认识的局限性而对社会问题缺乏科学判断，BBS、ICQ、EMAIL、BLOG 等网络舆论阵地恰巧为这些人提供了一个情绪发泄的空间，而危机事件的发生更是人们宣泄心理不满、压力的一个突破口。因此，在危机恢复期，企业必须考虑新媒体受众的非理性化特点，积极开展正面的情感引导工作，而互联网的互动性更使得这种情感引导的效果好于传统媒体。2007 年，诺顿发生了“误杀门”事件。为了帮助诺顿应对此次危机，其公关公司在互联网上用一个品牌故事开展病毒式营销，以帮助诺顿修复品牌。故事讲述了一对男女的恋爱故事，内容是一个女孩的电脑坏了，一个男孩帮她修电脑，将一个杀毒软件（非诺顿杀毒）安装上了，但是这个软件需要每日更新，

所以这个男孩便每天帮助女孩更新软件。在这个过程中，两人日久生情，坠入爱河。但是过了一段时间，女孩在电脑上发现了男孩留的一封信，男孩在信上告诉女孩其实他早已得了一种绝症，正是女孩给了他继续活下去的勇气。他决定去医院接受治疗，以后不能再帮女孩更新电脑软件了，他请女孩装上诺顿，并说"诺顿会像我一样去守护你的电脑"。当然，所有人都知道这只是一条广告，但却都被这种人与人之间的情感所感动。公关公司发现故事的转载量远高于预计，这正是情感引导在处理网络危机时发挥的作用。

案例 7－1 诺顿"误杀门"事件

2007 年 5 月 18 日，不少使用诺顿杀毒软件的用户遇到了重启电脑时出现蓝屏无法启动的状况。原来，5 月 17 日升级的诺顿杀毒软件将两个简体中文版本的 Microsoft Windows 系统文件当成病毒删除了，结果导致用户电脑瘫痪。随着事件的进展，最初诺顿的误杀已然演变成一场公关危机事件。5 月 19 日，新浪科技发布了一份声明，据称来自赛门铁克公司。声明是赛门铁克公司就旗下诺顿软件误杀一事进行的说明："赛门铁克 5 月 17 日发出的 LiveUpdate 更新定义，错误地把微软简体中文 Windows XP 中的两个系统文件当作 Backdoor. Haxdoor 进行了删除，从而造成 Windows 系统在根据错误检测重启后无法运行。" 5 月 21 日，赛门铁克网站上出现一份声明，这是赛门铁克公司就诺顿误杀一事的再次声明。赛门铁克公司 5 月 19 日及 21 日发布的两份声明，主要就误杀事件发生的原因进行了一些解释，并拿出了补救方案，但对遭受损失的用户却没做任何表态，仅在 19 日的声明中提及"对于由此给用户带来的不便，我们深表歉意"。赛门铁克的这种态度被很多网友指为"太不重视中国用户了"。在百度"诺顿"贴吧上，5 月 18－21 日的网友留言中流露出一种情绪的转变：从"求助如何恢复被诺顿杀掉的系统"到"不用诺顿的请进"，再到"出了事，赛门铁克不说人话"，"赛门铁克还欠我们一个道歉"。在贴吧里，有网友提出了应

该让赛门铁克赔偿一事。5月23日，赛门铁克公司召开新闻发布会，强调公司一直致力于对用户的电脑进行及时补救。提到误杀事件，赛门铁克全球安全响应中心高级发展总监 Vincent Weafer 表示："目前我们的工作重点就是马上帮助客户恢复自己的系统，我们正在和关键的合作伙伴密切合作，同时对这个事件的发生我们表示遗憾。等我们帮助客户恢复系统后，才会有时间考虑其他的问题。"这次新闻发布会被各大媒体认为"诚意不足"、"答非所问，所有的回答放到不同的场合都适用"。

附录：企业公关危机案例选

案例1　戴尔“邮件门”事件

2005年5月29日，某财经日报获得的一组电子邮件显示，为了争取订单，戴尔在美国的一名销售人员在给客户的电子邮件中，以避免“支持中国政府”为由，试图劝说IBM的原客户采购戴尔的产品。在邮件中，戴尔公司的销售人员称：“要知道，联想公司是一家中国政府控制的企业，最近刚刚收购了IBM的个人电脑业务。尽管美国政府已经批准了联想的收购，但大家必须明白一点，现在客户们每买1美元的IBM产品，就是直接支持和资助了中国政府。”5月30日，该报以《戴尔营销“妖魔化”了谁》为题，将戴尔的幕后黑手捅了出来。随后，戴尔（中国）表示，戴尔（中国）希望获得更多关于该戴尔销售人员的信息，以便进一步调查；并说戴尔一向要求员工以诚信取胜，公司肯定不鼓励员工的这种行为。5月31日下午，戴尔通过代理公司向媒体发来声明称，该事引起了公司的高度重视，并做了四点正式声明。6月1日，戴尔通过公关公司表示：戴尔不准备再发表任何声明，对于员工的处理结果也不会对外透露，也不准备以公司名义做任何道歉。8月1日，出访中国的戴尔公司总裁兼首席执行官Kevin Rolins（凯文·罗林斯）正式就此事公开道歉，表示已对该“行为不端”的员工进行了严肃处理，并对中国政府、有关公司以及中国客户深表遗憾和歉意。

案例2 戴尔“博客门”事件

2006年6月23日,网友tiger001_nb在准备给计算机加内存时发现,其订购的戴尔640M笔记本采用的是Intel酷睿T2300E处理器而非订单上标明的Intel酷睿T2300处理器,于是在IT168网站本友会论坛戴尔分论坛上发表帖子揭露这一事实。此后,全国有近五百名消费者反映购买的戴尔电脑在自己不知情的情况下被换了芯。网友们认为,这两款处理器价格至少相差32美元,买卖双方对笔记本的主要配置有明确约定,但戴尔提供的产品与约定不符,这一行为构成了商业欺诈,戴尔应该对此负责。为此,一名上海用户决定起诉戴尔商业欺诈,随后19名戴尔用户在戴尔的注册地厦门集体起诉戴尔商业欺诈。有天涯网友表示,“被息事宁人、化干戈为玉帛等传统文化教育得善良谦让的中国人不能是懦弱的!”博客们和网友们以帖子的形式对戴尔的欺诈行为进行了讨伐,再加上传统媒体的烘托报道,事件逐渐演化为戴尔的一场巨大官司和信任危机。然而,戴尔中国的销售支持总监Francis Kam(弗朗西斯·凯姆)在澄清此事时却表示:“这两款处理器有什么不一样呢?酷睿T2300E不支持虚拟技术。虚拟技术主要是针对服务器和工作站的,对于不需要同时使用多项操作系统的用户来说,这项技术并没有任何实际用处,相反,酷睿T2300E更为实用。”此番讲话一出,立即遭到了网友们的炮轰与讨伐:“如果你买ThinkPad R60,IBM给你R60e,你要吗?”有的网友还说:“如果戴尔的说法成立,那么是否宝来1.8既可以代表宝来1.8,也可以代表宝来1.8T?”厦门当地法院最终认定,戴尔的“换芯”行为属违约,但未构成“欺诈”,但“违约”给消费者造成的经济损失却未得到充分的支持和认定。最后,戴尔承认了这一问题,并向受到影响的中国消费者做出了道歉,而且提供了退机全额退款服务。

案例3 达能和娃哈哈并购纠纷事件

2007年4月,达能认为非合资企业使用“娃哈哈”品牌违法,要求用40亿元人民币的低价并购杭州娃哈哈集团有限公司总资产达56亿元的其他非合资公司51%的股权,遭到娃哈哈拒绝。4月3日,娃哈哈董事长宗庆后向

《经济观察报》爆料该并购事件，两个利益集团的矛盾迅速上升到舆论层面，公关大战由此拉开。此前，1996年，娃哈哈与达能公司成立了合资公司，娃哈哈持股49%，达能持股51%。随后，双方签订了一份商标使用合同，其中一款称"中方将来可以使用(娃哈哈)商标在其他产品的生产和销售上，而这些产品项目已提交给娃哈哈与其合营企业的董事会进行考虑"。1999年开始，娃哈哈在我国中西部建立了一批与达能没有合资关系的饮料、乳制品公司并呈井喷发展之势，仅2006年的利润就高达10.4亿元人民币。在此次危机公关中，以宗庆后为代表的娃哈哈集团抓住危害国家经济安全以及保护民族品牌的公众舆论倾向，将达能的并购要求定义为恶意并购，以此来争取民众的同情。如"中国本土品牌到了最危险的时候"，"中国民族品牌危机，娃哈哈主权战总动员"，"我们还要补贴外国投资者多久"等文章均从外资企业恶性并购、中国本土品牌危机的角度，为娃哈哈呐喊，以赢得网民的广泛支持。但随后，达能集团对娃哈哈所谓的民族品牌身份以及宗庆后此举是追求个人利益还是娃哈哈的总体利益提出质疑，使得宗庆后的悲情公关效果大减。最终双方于12月达成和解，结束对抗。

案例4　富士康"血汗工厂"事件

2006年6月15日，《第一财经日报》刊发了记者王佑的"富士康员工：机器罚你站12小时"一文，被数十家网站转载。6月22日，王佑第二篇稿件"富士康离职女工：底薪很低、福利很好"见报。6月30日，富士康代表富士康子公司赛博数码广场一位管理部副总经理和一位市场总部副总经理约见《第一财经日报》编委翁宝及记者王佑。7月1日，富士康公司重申，支付给员工的加班费均等于或高于国家规定，因此并未违反我国的《劳动法》。7月3日，富士康一纸诉状起诉记者王佑及编委翁宝，并分别要求1 000万元和2 000万元的赔偿，同时申请冻结两位被告包括房产、汽车以及存款等在内的个人资产。面对舆论压力，富士康公司宣称如果胜诉，赔偿金将全部用于公益事业。8月28日，富士康母公司鸿海集团全球发言人丁祁安表示："我们现在走的是司法程序，司法是最公正的。如果说富士康采用了什么高压手

段,除非说司法是不公正的。"[1]8月30日晚,富士康决定把对两位采编人员的索赔额降低为1元人民币,并追加第一财经日报社为被告。9月3日,富士康科技集团与《第一财经日报》发表联合声明,富士康宣布撤销对《第一财经日报》的诉讼,双方互致歉意。

案例5 富士康"十四连跳"事件

富士康科技集团创立于1974年,是专业从事电脑、通讯、消费电子、数字内容、汽车零组件、通路等6C产业的高新科技企业。自2010年1月23日富士康员工第一起跳楼事件起至2010年11月5日,富士康接连发生了14起跳楼事件,引起了社会各界乃至全球的关注。富士康集团负责人在接受采访时数度用"检讨"一词表态:"近一两个月来,发生一连串突发事故,说明我们在管理上出现了问题。虽然富士康在深圳厂区有42万人,管理难度很大,但是这不能成为我们推脱的借口。"[2]对此事件,台湾150名大学教授联署声明,批评富士康造成了劳资问题,直斥郭台铭是"台湾之耻",要求海峡两岸在谈判经济合作架构协议时应考虑纳入劳资问题。国家人力资源和社会保障部副部长张小建则强调"要向社会公布"富士康连跳事件结果。"十四连跳"事件之后,富士康宣布大幅加薪,并终于结束了其与深圳长达二十余年的"热恋",踏上了内迁之旅。郭台铭对媒体公开表示,鸿海50%的工人将在两年内陆续迁往内陆地区,5年后,内陆地区的工人比重将达到66%。

案例6 光明"回产奶"事件

2005年6月5日晚,河南省电视台三套在《民生大参考》栏目中播出了"变质光明牛奶返厂加工再销售"的报道。报道称在郑州光明山盟乳业有限公司的生产车间里发现四个回奶罐,变质的牛奶被回收到回奶罐中重新加工。电视台还播放了被苍蝇和蛆围绕的变质奶的图片。随即,光明"回收奶"事件成为全国消费者和各大媒体关注的焦点。河南郑州光明"回产奶"

---

① 马全智:《富士康发言人否认以高压手段打击记者》,腾讯科技,2006年8月28日。

② 陈骁鹏、李晓旭、石华:《富士康首度检讨"跳楼门":对员工关怀不够》,《羊城晚报》2010年4月11日。

事件曝光三天后，光明在其官网发布正式澄清公告表示：1.河南电视台的报道光明乳业已经知道并非常重视，已从上海派出副总裁、质量总监和地区总经理到郑州进行调查。2.郑州光明山盟从来没有实施过“将变质牛奶返厂加工再销售”的行为，请广大消费者放心。3.报道中实际提及了两个方面的事情（从照片也可以看出），一个是堆放的百利包产品，这些是郑州光明生产的、尚未销出的库存产品。因为郑州山盟正在进行土建，仓库没有完全建好，就将可常温存放的百利包产品堆放在外面。在存放过程中如果发生渗包现象就会造成一些污染，这是光明管理上的疏漏，光明已经在处理有关责任人。另一个就是记者提到的被剪包的牛奶，这部分牛奶是经销商在保质期内没有售出的牛奶，按照公司的流程返厂报废。为了防止过期的产品流入市场给消费者带来损害，公司的报废流程是：剪开牛奶袋子倒进废奶桶，再从废奶桶倒入污水处理池。所有报废的牛奶都有报废单可查。库存的百利包和返厂的报废产品是两回事情。4.目前郑州光明正在积极配合河南省、市卫生防疫及工商部门进行检查，同时也恳请新闻界的朋友和广大消费者进行监督。

几乎与公告同时，媒体刊登了6月7日对光明乳业董事长王佳芬的专访，王佳芬表示“上海工厂生产的光明奶是没有问题的”。就记者的提问是：“2003年底，光明为什么要兼并郑州的山盟乳业奶厂呢?”以及“兼并后，上海光明总部有没有派人过去管理呢?”王佳芬的回答是：“他们希望我们兼并的。这个厂原来有不少问题，后来他们用一年时间做好资产清理等工作后，我们才正式兼并的，”“这个厂的管理层全部是原班人马。我们没有派人去。”其言语中暗含的对管理责任的推卸引发了舆论的强烈不满。

另外，对于“回产奶”，王佳芬表示“光明不可能做这个事情，报道所称的牛奶不是过期奶，而是没有出厂的奶，是当天没有处理好的奶，就放进回奶罐，第二天再处理。乳品厂都有回奶罐，每个乳品厂都有”。在新闻中，“回奶罐”一词再次引发舆论热议，并引发了社会对整个乳制品行业产品质量的质疑。事件曝光后短短四天，光明乳业的市值“蒸发”过亿，至6月15日，光明乳业股票在股市跌停。

案例7　故宫“星巴克”事件

2007年1月,央视电视新闻节目主持人芮成钢在他的博客中表示,星巴克“开在故宫里面,成为世界对于中国紫禁城记忆感受的一部分,实在太不合适。这不是全球化,而是侵蚀中国文化”。芮成钢介绍,几年前他陪同美国的几位友人到故宫参观,当看到故宫内的星巴克时,外国友人哑然失笑,“我当时也觉得挺尴尬的,星巴克怎么开到了这样神圣的地方”。芮成钢称,因为工作的缘故,他采访了全球三百多位跨国公司总裁,包括Bill Gates(比尔·盖茨)等人,他了解到,“故宫里的星巴克”已经在西方上层社会传为笑柄,“许多西方知名人士也认为这是对中国文化的不尊重”。根据博客的计数器显示,芮成钢的帖子已经被阅读了五十多万次,他提出的关闭这家咖啡馆的要求也获得了网民的广泛支持。一位名为gmbiedrd的网友写道:“不仅是文化古迹,越来越多的旅游胜地也受到外来文化的冲击和影响,我们一定要坚持和发扬中华民族的传统文化。”另一位署名phare的网友甚至带点极端民族主义的情绪,愤怒地表示,“希望允许我们把四川麻辣烫的摊点摆到白金汉宫,以显示大英帝国的兼收并蓄,海纳百川”。在网上出现抗议之后,故宫的主管部门称正在慎重考虑是否让这家已开办了六年之久的星巴克咖啡馆搬出故宫。芮成钢也许当初根本没有想到,自己一篇小小的博客会引起一场关于外企尊重中国民族文化的全民大讨论,警示故宫的主管部门注意“过度商业化”的问题。在博客出现之前,无论是广播、电视或是传统的报纸、杂志,平民百姓的一场呼吁无论如何也产生不了如此重大的影响。

案例8　华为“千人辞职”事件

2007年9月底,深圳华为技术有限公司以工龄清零而规避《劳动合同法》中关于无固定期限劳动合同相关规定的举动,引起了社会各界的关注。华为安排5 100多名工作满8年的老员工自愿离职,随后竞聘上岗,职位和待遇基本不变,唯一的变化就是再次签定的劳动合同。各大媒体就华为是否在规避新《劳动合同法》展开了争论。11月7日,华为方面表示,长达一个多月的“5 100人集体辞职事件”已结束,这次部分员工辞职重签合同是公司

内部重新规范的需要，并非针对新《劳动合同法》的规定而来。针对深圳华为技术有限公司 5 100 名员工辞职再竞聘上岗事件，广东省总工会主要负责人 11 月 9 日约见了华为公司高级副总裁。华为公司面向媒体的正式说法称“辞职完全属于员工自愿，没有公司强迫行为。绝大部分员工会通过竞岗回到原来的岗位”；并且，华为还认为这是在“认真学习、理解、坚决贯彻执行劳动合同法，使华为的用人制度合法、规范，并富有竞争力”，“没有侵犯员工权益”。

案例 9　巨能钙“双氧水”事件

2004 年 11 月 17 日，《河南商报》刊发了一篇题为《消费者当心，巨能钙有毒》的新闻，引发了媒体广泛转载。面对媒体的采访，北京巨能新技术产业有限公司事业部传媒采购经理余雯莉指定天津市巨能化学有限公司总经理张兴远接受记者采访，张回应表示巨能钙产品是含有双氧水，但巨能钙产品通过了相关部门的毒理试验，并称双氧水在人体内容易分解，吸入量不大的情况下 24 小时内即可分解，“摄入少量双氧水不会有中毒危险”。张的言论又引发了媒体《巨能钙被检出双氧水 厂家承认含有此成分》的大范围报道和转载。11 月 20 日，巨能公司总裁李成凤携巨能公司总裁办副主任谢华做客新浪，回应双氧水事件，但由于在回应时使用了很多专业术语进行阐释，结果并没有让公众很好地了解实情，此次危机公关效果平平。11 月 22 日，北京巨能新技术产业有限公司向媒体发出声明，质疑《河南商报》的报道动机和报道内容的真实性。26 日下午，巨能公司向媒体发出一封致消费者公开信，对此次风波给消费者造成的影响和不便表示诚挚的歉意。与此同时，他们还针对部分消费者提出的质疑，开设了 28 部 24 小时咨询热线电话。尽管 12 月 3 日卫生部表示巨能钙中过氧化氢残留量在安全范围之内，巨能钙是安全的，但此次风波已经给巨能公司造成了巨大的直接经济损失，部分市场处于停滞状态，全国的下架率一度达到了 81.2%。

案例 10　紫金矿业汀江水污染事件

2010 年 7 月 3 日和 7 月 16 日，紫金矿业铜矿湿法厂先后两次发生污水

渗漏事故,引发福建汀江流域污染,造成沿江上杭、永定地区鱼类大面积死亡。紫金矿业直至7月12日才公告污染事件,瞒报事故9天。紫金矿业宣传部部长邹永明解释称,之所以9天后才将事故真相公之于众,是为了防止当地群众恐慌,为了妥善处理污染善后工作。

信息公布后,考虑到BP公司因墨西哥湾大漏油事故而市值缩水、陷入困境的先例,人们担心紫金矿业在为"重大突发环境事故"买单的过程中,也会受到重创。然而,在紫金矿业集团公布福建省环保厅发出的处罚金额956.313万元人民币后,当日紫金矿业A股高开急冲,迅速封住涨停。之所以会出现这样的怪现象,背后的重要原因便是环保部门公布的处罚结果低于市场预期。

此后,紫金矿业又爆出"封口门"。至少6家媒体的记者证实,他们受到了面对面的"信封"公关。一家中央大报的记者表示,15日22时多,紫金矿业宣传部的负责人来到他的房间,一番寒暄后,这位负责人拿出一个"信封",说是"辛苦费",估计里面有五六千元。对此,紫金矿业宣传部负责人回应说"封口费是他们(记者)在乱说",还说"如果有拿钱堵记者嘴的事,我的腿将被人砍掉"①。

而上杭县政府在此次危机中的表现也受到了舆论的广泛诟病。紫金矿业污水事故发生后,福建上杭县环境监测站中止公布可能致癌的六价铬检测数据。上杭县官员表示,这个数据是机密。按照《环境信息公开办法》,企业的排放数据要长期公开,企业污染环境的数据,环保部门也应该公开。但上杭县官方却违反法律与自身职责,拒不公布可能致癌物的数据。媒体曝光称,上杭县这样做的根源,一方面是因为紫金矿业是上杭县政府财政收入的重要支柱,2009年紫金矿业对上杭全部财政收入的贡献率达到了近60%;另一方面则是上杭当地官员与紫金矿业之间存在着千丝万缕的联系,该县政界大部分退休官员是紫金矿业的抢夺对象,被委以闲职后,年薪可达十几万元到几十万元不等,且当政官员还持有紫金矿业的股票。

---

① 万晓晓:《紫金矿业否认"封口门"》,《经济观察报》2010年7月27日。

案例11　可口可乐二噁英中毒危机事件

1999年,比利时弗莱芒地区的39个孩子因喝可口可乐而中毒。这种奇怪的中毒现象越来越多,被称为"可乐病",一周内,比利时和法国就有300多人头痛胃难受,布鲁塞尔防治中毒中心甚至接到了2 000多个紧急呼救电话。比利时和法国的可口可乐工厂都因此而停产。此事导致具有107年历史的可口可乐公司开始了最大的一次召回行动,在比利时和法国的市场上,有8 000万瓶可口可乐被召回,连该公司的芬达和雪碧也遭遇禁售。事件发生初期,由于危机事件的发生地并非美国本土,因此可口可乐总部对此反应迟钝,董事长对此问题也不以为然。对此欧洲媒体予以了强烈抨击,法国《新观察家》报斥责可口可乐公司的"企业文化里充斥着对质量的迷信,老板根本不知道谦虚为何物"。此后,可口可乐美国总部才意识到危机事件的严重性。可口可乐董事长在一封致全世界员工的信中写道:"我们和比利时政府24小时不停工作,我自从到公司工作以来不记得有过这种情形。我们有质量问题这个事实是不能容忍的。有一点我绝对肯定,就是我们会吸取教训。"[①]几天后,可口可乐董事长出现在比利时电视上,当众喝下一杯可口可乐并表示,"我们把比利时人民弃之不顾,我对此感到非常抱歉。但现在我们将艰苦奋战,赢回你们的信任"[②]。随后,可口可乐在法国和比利时的公司发言人也做了类似的道歉,还承诺免费赠送每一个比利时人一瓶可口可乐,并承担事故的全部医疗费用。

案例12　麦当劳"薯条致癌诉讼危机"事件

2005年9月,由于炸薯条中的丙烯酰胺可能致癌,美国加利福尼亚州总检察长比尔·洛克耶尔对肯德基、麦当劳、品客薯片、百胜集团等9家快餐企业提起了诉讼,要求法庭强制其在炸薯条等食品上标明致癌物丙烯酰胺的含量。此消息经我国媒体转载,引发了我国公众的广泛关注。为此,麦当劳

---

① 李志国:《可口可乐的危机公关》,http://www.lytv.com.cn/lytv/cj/bmlf/webinfo/2008/09/1219624434540268.htm

② 同上。

(中国)宣布,9月10日和11日两天,全国80%的麦当劳门店将向顾客开放参观厨房,以示品质安全。他们还在新闻发布会上主动以短片形式告知受众,麦当劳土豆从种植、运输到存储等环节都有严格控制,而此次的"薯条致癌"事件并不是针对麦当劳一家而言,包括油条、油饼在内的中式餐点也涉及这样的问题,且食用薯条要达到巨大的日均量才可能致癌。

案例13　美泰玩具铅成分超标危机事件

2007年9月5日,美国最大玩具商美泰公司宣布,由于玩具涂料含铅成分过高,将在全球范围内召回82.4万件中国生产的芭比玩具。此次召回是美泰对中国产玩具进行后续调查之后做出的决定,美国国内外分别召回了52.2万和32.2万件玩具,其中涉及中国市场的有8 600件。这是美泰在一个月内第三次宣布召回中国制造的玩具,上一次召回行动是在2007年8月14日,被召回的玩具多达1 900万件。此前的8月2日,美泰已经召回了150万件玩具。在此次事件中,美国媒体在关注美泰公司处理危机的同时,也将矛头指向了"中国制造"。对此,中国政府做出了反应:被召回的"中国制造"玩具中,约85%缘于美方的设计失误,15%是中方个别企业违规所致。

案例14　雀巢奶粉碘超标事件

2005年4月下旬,浙江省工商局抽检发现批次为20040921的雀巢金牌成长3+奶粉碘含量达到191.6微克,超过其产品标签上标明的上限值41.6微克,浙江省有关部门就此与雀巢联系,要求15天内予以答复。5月9日,雀巢表示承认检测站检验结果。5月25日,浙江省工商局依据法律程序对外公布:雀巢金牌成长3+奶粉为不合格产品。消息一出,举国震动。随之,雀巢选择了回避并抵赖的态度:26日,雀巢明确表示不接受任何媒体采访;27日发布声明,称雀巢金牌成长3+奶粉"是安全的"。雀巢的声明导致了公众和舆论的不满。6月1日,中国消费者协会公开指责雀巢公司不能自圆其说,公众和媒体也对雀巢公司的姿态进行质疑。雀巢遭遇空前信任危机。在这种压力下,6月5日,雀巢中国有限公司大中华区总裁穆立向消费者道歉,次日宣布问题奶粉只换不退。对这一决定,消费者并不买账,关于雀巢

的批评声不绝于耳并见诸报端。在强大的公众压力下，雀巢表示可以退货。

案例15 三鹿“三聚氰胺奶粉”事件

2008年9月11日晚，中国卫生部指出，甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，经相关部门调查，高度怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。三鹿集团股份有限公司11日晚发布产品召回声明，称经公司自检发现2008年8月6日前出厂的部分批次三鹿婴幼儿奶粉受到三聚氰胺的污染，公司决定立即全部召回。国家质检总局为此展开了面向全国奶粉企业的专项检查，检查结果显示，共有22家奶粉厂家69批次产品检出三聚氰胺，蒙牛、伊利、光明、圣元等多家知名企业赫然在列。此消息一经媒体曝光，中国乳制品全行业危机拉开了大幕。

案例16 中石油大连石油漏油事件

2010年7月16日傍晚，大连大窑湾港输油管道爆炸起火，导致中石油大连石化分公司的大量原油流入大海，给当地的水产养殖业和旅游经营造成严重影响。其间，在爆炸事故发生半个月后，中石油集团总经理蒋洁敏拜会大连市委书记夏德仁、市长李万才，“详细汇报了‘7.16’事故发生后中国石油采取的一系列工作措施，对大连市委市政府在抢险救援中付出的巨大努力表示了感谢，并商讨了善后工作，但却一直不肯面对公众及媒体。到7月26日，大连市政府召开了4次新闻发布会，中石油连续4次缺席。8月2日，在清污工作收尾时，中石油大连分公司召开了“7.16火灾事故抢险救援表彰大会”，向公司主要负责人及下属9个单位和197人授予先进集体和先进个人的称号。8月3日，中石油总经理蒋洁敏来到大连指导善后工作，称赞中石油参加抢险救援工作的队伍体现出了敢打硬仗、能打胜仗的大无畏精神和良好素质，但对损害评估及污染赔偿事宜却只字不提。在中石油和当地政府均未对损害评估及污染赔偿做出任何表态的情况下，周边受损渔民们求诉无门，于是开始上访维权，事态进一步扩大、恶化。

案例 17　中美史克 PPA 事件

2000 年 11 月 16 日,中国国家医药监督管理局发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》,以红头文件的形式发至国内各大媒体。在 15 种暂停使用和销售的含 PPA 的药品当中,包含了中美天津史克制药有限公司生产的康泰克和康得两种产品。中美史克的形象及产品市场面临危机。接到通知的中美史克立即进入紧急备战状态,成立分工明确的危机管理领导小组、沟通小组、市场小组和生产小组。16 日上午,危机管理领导小组发布了危机公关纲领:坚决执行政府法令,暂停康泰克和康得的生产和销售;通知经销商和客户立即停止康泰克和康得的销售,取消相关合同,停止广告宣传和市场推广活动。17 日中午,召开全体员工大会,中美史克公司总经理杨伟强向员工说明公司遇到了什么问题,将如何解决,并保证公司不会裁员。与此同时,全国各地的 50 多位销售经理也被召回天津总部,危机管理小组对其进行了危机培训,以打消他们的思想包袱。对于经销商,史克公司也加以安抚并明确允诺,没有返款的不用再返款,已经返款的以 100% 的比例退款。21 日,15 条消费者热线全面开通,中美史克总部安排了数十名专职接线员,负责接听客户、消费者的来电咨询。2001 年 9 月,不含 PPA 的新康泰克上市,中美史克安然度过危机。

参考文献

英文著作及期刊

Andriole, S. J. (Ed.)(1985), *Corporate Crsis Management*. NJ: Petrocelli.

Augustine, N. R. (2000), "Managing the crisis you tried to prevent". *Havard Business Review on Crisis Management*. MA: Harvard Business School Press.

Barton, L. (2001), *Crisis in Organizations*. OH: South-Western College Publishing.

Barton, L. (1993), *Crisis in organizations*. OH: South-western Publishing Company, p. 38. 转引自〔美〕罗伯特·希斯:《危机管理》,中信出版社 2004 年版。

Bennett, J. (1998), "Rife with rumors: Internet is growing problem to many firms". *Dow Jones News Service*, 6.

Bennett, R. & Gabriel, H(2001), "Corporate reputation, trait covariation and the averaging principle: The case of the UK pensions mis-selling scandal". *European Journal of Marketing*, 35(3/4)

Benoit, W. L. (1997), "Image repair discourse and crisis communication". *Public Relations Review*, 23.

Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999), "Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate Queen?" *Public Relations Review*, 25.

Booth S. A. (1993), *Crisis Management Strtegy: Competition and Change in Modern Enterprises*, London: Routledge.

Brody E. W. (1991), *Managing Communication Processes: From Planning to Crisis Response*. Praeger Paperback.

Coombs, W. T. (2000), "Crisis management: Advantages of a relational perspective". In J. A. Ledingham & S. D. Bruning(Ed.), *Relationship Management: A Relational Ap-*

proach to the Study and Practice of Public Relations. NJ：Lawrence Erlbaum Associates.

Coombs，W. T.（1999），*Ongoing Crisis Communication：Planning，Managing，and Responding*. CA：Sage.

Coombs，W. T.，& Holladay，S. J.（2001），"An extended examination of the crisis situations：A fusion of the relational management and symbolic approaches". *Journal of Public Relations Research*，13(4).

Cohn，R.（2000），*The PR Crisis Bible. How to Take Charge of the Media. When All Hell Breaks Loose*. NY：St. Martin's Press.

Cutlip，S. M.，Center，A. H.，& Broom，G. M.（2000），*Effective Public Relations*（8th Ed.）NJ：Prentice Hall.

Dozier，D. M.，& Lauzen，M. M.（2000），"Liberating the intellectual domain from the practice：Public relations，activism，and the role of the sholar". *Journal of Public Relaitons Research*，12(1).

Donald A. Fishman(1999)，"Crisis Communication Theory Blended and Extended". *Communication*.

Ethling，W. P.（1992），"Estimating the value of public relations and communication to an organization". In Grunig J. E.（Ed.），*Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ：Lawrence Erlbaum Associates.

Fearn-Banks，K.（2001），"Crisis communications：A review of some best practices". In R. L. Heath(Ed.)，*Handbook of Public Relations*. London：Sage.

Fearn-Banks，K.（1996），*Crisis Communications：A Casebook Approach*. NY：Lawrance Erlbaum Associates.

Ferguson，M. A.（1984），*Building theory in public relations：Interoganizational relationships as a public relations paradigm*. Paper presented at the annual conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communication，Gainesville，FL.

Fink，S.（1986），*Crisis Management：Planning for the Inevitable*. NJ：Amacom.

Gonzalez-Herrero，A.，& Pratt，C. B.（1996），"An integrated symmetrical model of crsis communications management". *Journal of Public Relations Research*，8(2).

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.

Grunig, J. E. (1989), "Symmetrical presuppsitions as a framework for public relations theory". In C. H. Botan and V. Hazleton Jr. (Ed.), *Public Relations Theory*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (2001), *Building Relationships with Publics: the next wave of research and evaluation in Public Relations*. 2001 年 5 月在台湾世新大学的演讲论文，第 6—7 页。

Harrison S. (1999), *Disasters and the Media: Managing Crisis Communications*. Macmillan Business.

Hearit, K. M. (1996), "The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. Dateline NBC". *Public Relations Review*, 22, pp. 223—248.

Heath, R. (2001), "A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well". In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*. London: Sage.

Heath, R. L. (1992), *Rhetorical & Critical Approaches to Public Relations*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hunt, H. K. (1973), "Effects of corrective advertising". *Journal of Advertising Research*, 13.

Herman, Charles F., (1972), *International Crisis: Insights from Behavioral Research*, New York Press.

Kathleen Fearn Banks (1996), *Crsis Communications: A Casebook Approach*, NJ: Lawrence Erlubaum Associates.

Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lerbinger, O. (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Michael Bland(1998), *Communicating out of a crisis*[M]. London: Macmillan Press Ltd.

Marra, F. J. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor predictors of excellent crisis public relations". *Pulic Relations Review*, 24(4).

Nacos B. L, Bombing(1994), *Terrorism and the Media: From the Iran Hostage Crisis to the World Trade Center*. Columbia University Press.

Pauchant T. C., & Mitroff, I. I. (1992), *Transforming the Crisis-prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rosenthal Uriel & Charles Michael T. (1989), *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas.

Ray, S. J. (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: The Institute of Public Relations.

Regester, M. & Larkin, J. (1997), *Risk Issue and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: The Institute of Public Relations.

Steven Fink(1986), *Crisis Management: Planning for the Invisible*. New York: American Management Association.

Strŏh, U. M. (2004), *An Experimental Study of Organizational Change and Communication Management*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria. South Africa p2.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2001), "Public relations and crisis communication: Organizing and chaos". In R. L. Heath(Ed.), *Handbook of Public Relations*. London: Sage.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998), "Communication, organization, and crisis". In Michael Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21, pp. 230－275. CA: Sage.

Scanlon, J., Alldred, S., Farrell, A., & Prawzick, A. (1985), "Coping with the media in disasters: Some predictable problems". *Public Administration Review*, 45.

Small, W. J. (1991), "Exxon Vadez: How to spend billions and still get a black eye". *Pub-*

lic Relations Review, 17(1).

Toth, E. L., & Heath, R. L. (1992), *Rhetorical & Critical Approaches to Public Relations*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wan, H. H. (2000), *Inoculation and priming in the context of crisis communication*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin—Madison.

W. Timothy Coombs (1999), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, London: Sage.

中文著作(按姓氏音序排列)

〔美〕阿奇・B. 卡罗尔、安・K. 巴克霍尔茨著,黄煜平等译:《企业与社会:伦理与利益相关者管理》,机械工业出版社 2004 年版。

〔法〕阿芒・马特拉著,陈卫星译:《世界传播与文化霸权——思想与战略的历史》,中央编译出版社 2005 年版。

〔美〕爱德华・罗斯著,秦志勇等译:《社会控制》,华夏出版社 1989 年版。

鲍勇剑、陈百助:《危机管理——当最坏的情况发生时》,复旦大学出版社 2003 年版。

陈力丹:《舆论学——舆论导向研究》,中国广播电视出版社 1999 年版。

陈先红:《公共关系生态论》,华中科技大学出版社 2006 年版。

〔美〕丹・拉铁摩尔等著,朱启文、冯启华译:《公共关系:职业与实践——世界传播学经典教材中文版》,北京大学出版社 2006 年版。

杜国清:《广告即战略》,中国传媒大学出版社 2004 年版。

〔美〕戴维・阿克著,吕一林等译:《创建强势品牌》,中国劳动社会保障出版社 2005 年版。

大龙、王庐霞、尹涛:《中国式公关》,中信出版社 2006 年版。

〔美〕E. M. 罗杰斯著,殷晓蓉译:《传播学史——一种传记式的方法》,上海译文出版社 2005 年版。

冯仑:《野蛮生长》,中信出版社 2007 年版。

高民杰、袁兴林:《企业危机预警》,中国经济出版社 2003 年版。

郭庆光:《传播学教程》,中国人民大学出版社 1999 年版。

郭惠民主编:《危机管理的公关之道》,复旦大学出版社 2006 年版。

高世屹:《美国危机传播研究初探》,中国公关网 2006 年 10 月。

中国国际公共关系协会编:《最佳公共关系案例》(第七届),清华大学出版社 2007 年版。

中国国际公共关系协会编:《最佳公共关系案例》(第六届),安徽人民出版社 2005 年版。
〔美〕哈拉尔德·米勒著,郦红等译:《文明的共存:对赛缪尔·亨廷顿“文明冲突论”的批判》,新华出版社 2002 年版。
黄升民:《新广告观》,中国物价出版社 2003 年版。
何苏湘:《对企业危机管理的理论界定》,《商业经济研究》1998 年第 5 期。
胡百精:《危机传播管理》,中国传媒大学出版社 2005 年版。
贺正楚、文先明:《信息沟通与企业危机管理研究》,湖南人民出版社 2006 年版。
居延安等:《公共关系学》,复旦大学出版社 2001 年版。
〔美〕凯瑟琳·米勒著,袁军等译:《组织传播》,华夏出版社 2000 年版。
〔美〕凯文·杰克逊著,燕清联合、顾捷昕、张宏超译:《声誉管理》,新华出版社 2006 年版。
林毅夫、姚洋主编:《中国奇迹:回顾与展望》,北京大学出版社 2006 年版。
〔美〕L.科塞著,孙立平等译:《社会冲突的功能》,华夏出版社 1989 年版。
〔美〕赖瑞·泰伊著,刘体中译:《公关之父伯内斯》,海南出版社 2003 年版。
刘刚:《危机管理》,中国经济出版社 2004 年版。
刘彧彧:《企业形象力》,中国物价出版社 2006 年版。
刘茜、王高:《国外企业危机管理理论研究综述》,《科学学研究》2006 年第 8 期。
凌志军:《变化:1990—2002 年中国实录》,中国社会科学出版社 2003 年版。
凌志军:《中国的新革命》,新华出版社 2007 年版。
〔日〕龙泽正雄著,徐汉章译:《企业危机管理——组织迈向安全经营的法则》,高宝国际有限公司 1999 年版。
陆学艺主编:《当代中国社会阶层研究报告》,社会科学文献出版社 2002 年版。
〔美〕罗伯特·希斯著,王成、宋炳辉、金瑛译:《危机管理》,中信出版社 2001 年版。
廖为建、李莉:《美国现代危机传播研究及其借鉴意义》,《广州大学学报(社会科学版)》2004 年第 8 期。
〔加拿大〕马歇尔·麦克卢汉著,何道宽译:《理解媒介——论人的延伸》,商务印书馆 2000 年版。
〔德〕马克斯·韦伯著,李强译:《经济、诸社会领域及权力》,三联书店 1998 年版。
马立诚:《大突破:新中国私营经济风云录》,中华工商联合出版社 2006 年版。
〔英〕迈克尔·里杰斯特著,陈向阳、陈宁译:《公共关系危机管理》,复旦大学出版社 1995 年版。

〔英〕迈克尔·里杰斯特等著，谢新洲等译：《风险问题与危机管理》，北京大学出版社 2005 年版。

〔美〕诺曼·奥古斯丁等著，北京新华信商业风险管理有限责任公司译：《哈佛商业评论精粹译丛：危机管理》，中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社 2001 年版。

〔美〕塞弗林·坦卡德著，郭镇之等译：《传播理论起源、方法与应用》，华夏出版社 2000 年版。

〔美〕赛缪尔·亨廷顿著，周琪等译：《文明的冲突与世界秩序的重建》，新华出版社 1998 年版。

单忠东主编：《中国企业社会责任调查报告(2006)》，经济科学出版社 2007 年版。

史安斌：《危机传播与新闻发布》，南方日报出版社 2004 年版。

〔美〕斯蒂文·小约翰著，陈德民等译：《传播理论》，中国社会科学出版社 1999 年版。

唐立久、张旭：《解构德隆——蓝狮子财经丛书》，浙江人民出版社 2005 年版。

〔台〕吴宜蓁：《危机传播：公共关系与语艺观点的理论与实证》，台湾五南图书公司 2002 年版。

吴晓波：《激荡三十年：中国企业 1978－2008(上)》，中信出版社、浙江人民出版社 2007 年版。

吴晓波：《激荡三十年：中国企业 1978－2008(下)》，中信出版社、浙江人民出版社 2008 年版。

吴晓波：《大败局》，浙江人民出版社 2001 年版。

吴晓波：《大败局(II)》，浙江人民出版社 2007 年版。

吴应快、张志强：《扫雷——企业不得不面对的公共关系危机管理》，东方出版社 2004 年版。

王国顺等：《企业理论：契约理论》，中国经济出版社 2006 年版。

王成主编：《企业最优形象定位》，中国经济出版社 2002 年版。

王石、缪川：《道路与梦想——我与万科 20 年》，中信出版社 2006 年版。

汪传雷：《基于生命周期的企业危机信息管理》，安徽大学出版社 2007 年版。

卫五名：《美国公共关系理论研究脉络初探》，《国际关系学院学报》2002 年第 3 期。

薛澜、张强、钟开斌：《危机管理——转型期中国面临的挑战》，清华大学出版社 2003 年版。

尹继佐、乔治·恩德勒主编：《有约束力的关系——对企业伦理学的一种社会契约论的研究》，上海社会科学出版社 2001 年版。

张玉波编著:《危机管理智囊》,机械工业出版社 2003 年版。
朱延智:《企业危机管理》,中国纺织出版社 2003 年版。
张红明:《品牌人格化——品牌价值实证研究》,华中科技大学出版社 2007 年版。
张缨:《信任、契约及其规则》,经济管理出版社 2004 年版。
〔美〕邹至庄:《中国经济转型》,中国人民大学出版社 2005 年版。
蒋铁刚:《给中国老板的第一份内参》,中国时代经济出版社 2005 年版。

中文期刊

《北大商业评论》,2003 年第 12 期－2007 年第 12 期。
《管理世界》,2005 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《国际公关》,2005 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《现代传播－中国传媒大学学报》,1988 年第 1 期－2007 年第 1 期。
《市场观察——广告主》,1994 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《成功营销》,2005 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《现代广告》,2000 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《国际广告》,1999 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《中国广告》,1997 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《广告大观》,1996 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《大市场·广告导报》,2004 年第 4 期－2007 年第 4 期。
《IT 时代周刊》,1996 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《中国电子商务》,2000 年第 1 期－2007 年第 4 期。
《环球企业家》,2003 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《中国企业家》,1990 年第 1 期－2006 年第 12 期。
《新营销》,2005 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《销售与市场》,2002 年第 1 期－2007 年第 12 期。
《英才》,1998 年第 1 期－2007 年第 12 期。

网络学术资源支持

CNKI 学术期刊网 1997－2008
万方数据资源系统 1999－2008